Building a Joint Workplace Change Process

Prepared by the
Canadian Labour Market and Productivity Centre
For Evaluation and Data Development Branch
Human Resources Development Canada
May 1997

Building a Joint Workplace Change Process

Observations from the Canadian Labour Market and Productivity Centre Seminars on Workplace Change

Introduction

Since the early 1990s, the Canadian Labour Market and Productivity Centre (CLMPC) has focused to a large extent on issues related to the phenomenon known as "economic restructuring". In this connection, the Centre has promoted and supported discussions between labour and business on the roles which these two parties, together with governments, can play, jointly or separately, in promoting economic restructuring.

A major component of this activity has been a recently-completed series of seminars on workplace change. Held between 1994 and 1996 in five different regions across Canada[1]*, the seminars sought to:

1. promote joint approaches as an effective way to address change issues;

2. provide an opportunity for an exchange of views and experiences in this area among individuals — labour and management at the workplace level — who would not otherwise have had this opportunity.

The activity, therefore, was not primarily a research project, but rather one focussed on promoting new approaches and consultation between the workplace parties.

The seminars featured presentations by labour and management representatives from local workplaces which had developed innovative joint processes to deal with the challenges of change. These presentations were supplemented by structured round-table discussions. Over the course of the seminars, more than 700 labour, management, academic and government participants listened, questioned, discussed, and dissected workplace change, not as an abstract concept but as a practical process with a very human dimension.

The seminars were as unique as the individual cases presented - some fifteen workplaces, from large public sector utilities and institutions to small, specialized manufacturing firms, and everything in between[2]. Each seminar had its own character, shaped by local socio-economic and political realities and local labour/management relationships, and coloured by the different personalities in attendance. Nonetheless, a number of common

---

1 *Kitchener, Ontario; St John's, Newfoundland; Moncton, New Brunswick; Saskatoon, Saskatchewan; and Vancouver, British Columbia*

* *See Table at end of this document for a glossary of acronyms*

2 *See Table at end of this document for a summary of the fifteen case studies*

elements emerged from all the discussions, which were shared to varying degrees by all the workplaces. It is these that are the focus of this paper.

Key Aspects of Workplace Change Processes

The focus of the Seminars was on the *process* of workplace change, and not on the nature of the resulting organization. This report thus offers observations on the key dimensions of the workplace change process which emerged from the presentations and ensuing discussions.

These are not presented as brand-new observations which have escaped the notice of other observers. Rather, what is noteworthy is, first, that these issues have emerged directly from the exchanges between management and labour representatives who are intimately involved on a day-to-day basis in dealing with change. The issues and observations are therefore strongly rooted in the workplace. Of note, second, is the fact that there seems to be substantial consensus from both parties regarding these issues and processes. As such, they may reflect a practical wisdom, born of experience, around innovative labour/management relationships.

It must also be kept in mind that the environments in which workplaces operate, be they economic, market-related, or otherwise, are not static. Because they shift and evolve, workplaces themselves must react and adapt to changing realities. Joint change processes, therefore, are unlikely to unfold smoothly and problem-free. The workplaces featured at the seminars had difficult periods before the seminars, and many have had difficult periods since.

With these points in mind, the paper turns to discuss a number of important defining features of joint change processes.

A. Preconditions for a Joint Change Process

1. Crisis often triggers a change process.

In many of the cases presented during the seminars, labour and management reported that they opted to undertake a joint change process only because at the time they had no choice. The need to change often is driven by a crisis or a threat to the well-being of the company, the workers, or both. This may reflect competitive pressures, financial factors, safety issues, quality considerations, or labour relations crises, among others.

When things are going well, there may be less disposition to question how things are being done. It may therefore take a situation where things are going badly to "get the attention" of management, union and workers — to help them agree that fundamental change is necessary and that this will involve a change in the behaviour of *both* parties. Even then, recognition of the need to change may not be immediate, but may require discussion and review before the full implications of the threat on the organization are evident.

The crises, or turning points, took many forms. Until 1992, for example, the **Saskatchewan Provincial Government** and its major union, the **Saskatchewan Government Employees Union (SGEU)**, had a traditional, and adversarial relationship. In 1992, they were unable to come to an agreement on key terms, which led to a 5 month strike. This created a determination on both sides to improve the relationship and to set up necessary mechanisms to do so.

Similarly, **Ford Electronics** in Markham, Ontario, faced the fact that it could not compete globally with other Ford Motor Corporation parts plants. There was a strong belief that if the plant did not become more competitive it would close, and this proved to be a catalyst for change.

Against this backdrop, those workplaces which undertook change processes in the absence of a crisis were notable. It is preferable to deal with workplace change in a more planned and systematic manner when organizations will have more flexibility, resources and time to plan their actions. At **St. Clare's Mercy Hospital** in St. John's, for example, the issue of the distribution of duties between Registered Nurses and RNA's was the question which initiated a change process, although it was not seen as a crisis threatening the viability of the institution. A study group could be, and was, set up to examine the question in a systematic fashion.

2. *Building the labour-management relationship.*

In many of the workplaces we looked at, labour and management had to invest time and effort up front in improving their working relationship, before embarking on a specific change process. In several workplaces, this involved a specific review of past failed efforts to initiate workplace change processes, diagnosis of the reasons for the failure, and determination not to repeat the same mistakes. In a number of cases, this joint diagnosis concluded that the earlier efforts had failed because they were led by one side only — usually management — without the full involvement of labour.

In discussions, many participants stressed the importance of clearing up any "old baggage" between the parties before newer processes and relationships are explored. Airing historical concerns in a constructive manner can help clear the path for new initiatives and increase the likelihood of not repeating past mistakes.

Ford Electronics, for example, applied this process before undertaking its current team initiative. The Markham plant had experimented with employee involvement and teams for more than a decade, with varying degrees of success. These led to some progress at the Markham plant, but because management and the unions were unwilling to move beyond their traditional positions in terms of decision making, control and adversarial approaches to employee relations, and because a number of employees and managers felt threatened by changes in the organization of work, gains were short-lived.

Before the most recent team initiative could begin, the union and management had to undergo a lengthy assessment process to determine why previous initiatives had failed. A number of committees were created to solicit input from all groups within the plant.

These committees were mandated to examine the reasons for earlier failures and to develop strategies to deal with all of the issues raised before launching its current team initiative.

Similarly, **NB Tel** had made early attempts to initiate change process without establishing a Partnership Agreement with the union the **Communications, Energy and Paperworkers** which demonstrated the commitment of both parties to the process. This process did not succeed, and was replaced by a process where both parties were clearly involved, and which was able to make much more progress.

This process was also followed at **Walker Exhausts**, in Cambridge, Ontario. The plant had a long history of quality programs of various types, beginning with a Quality of Worklife program in 1979. Other programs introduced by the company with little or no consultation with the union prior to implementation included, Employee Involvement, Quality Improvement, Kaizen and job-rotation. These early efforts are regarded as mostly unsuccessful and created a significant barrier to overcome before another program or process could be introduced.

The **USWA** local at Walker Exhausts was determined to oppose the most recent change process if it proved to be another management driven exercise. With the support of its national office, the local was able to develop their own agenda for workplace change to meet the interests of its members. In contrast to the other initiatives, the resulting TQM process at the Cambridge plant was much more of a joint effort, seeking to involve the union in a more formal and regular way.

It was also clear that the beginning stages of a change process may occur against a backdrop of tension and mistrust. Difficult though it may be to do so, the parties have to accept that if both are part of the problem, then both must be part of the solution. The change process requires a respect for the legitimacy of each side, and a shared desire for change.

In this regard we noted that the relationship between the parties did not have to be perfect; there simply had to be sufficient trust to proceed to work together. In most cases, the process of working together further developed and deepened that trust.

Finally, each party must also want to change, and must be persuaded that the other party does, as well. Both must thus share a commitment to the change process, and must be confident that the other will not "bail out" of the process unilaterally at the first sign of difficulty. This is not to say that exit from the process is impossible, but rather that the conditions of such exit should be discussed and mutually agreed.

3. Self-interest is an important motivator for both parties.

Management and workers stressed in the discussions that the change process is not driven by altruistic motivations. Each party has its own sets of goals and interests, which they naturally seek to promote through the change process. Management, for example, tended to look at accomplishments related to productivity, costs, or quality, while labour

assessments included impacts on health/safety, grievances, and absenteeism, among others.

For both parties, therefore, it was essential to identify clearly their own interests as they got involved in the change process. At the same time, it was agreed that it is essential to understand and accept the *other party's* interests in getting involved, to appreciate the differences; and, in many cases, agree to disagree on some issues to get the process started. Where these interests overlapped was often the starting point for joint efforts.

At **Weldwood** in Williams Lake, B.C., when the Employee Involvement initiative was first introduced, the union (the **I.W.A.**) was hesitant to encourage its members to participate. But because it could see that keeping the plant running productively was the best way to secure jobs for the membership in the long-run, and also that it would make workers' jobs more interesting, it committed itself to working with management to make the program work.

Participants in the CLMPC seminar discussions also noted that identifying the parties' separate interests gave each a set of criteria which they could use at a later point in evaluating the results of the change process. It was also important, at an early stage in the process, to review and agree on the criteria on which the success of the process would eventually be judged. In contrast to the discussions, however, relatively few of the participating workplaces deliberately set up such evaluation criteria at an early point in the process, although several did describe the outcomes of their innovations in terms of how they addressed the parties' separate interests.

Perhaps the clearest example of this was given by **Canadian Airlines** and the **CAW** with respect to a jointly-developed Modified Return to Work Program. The company's stress on costs and productivity, and the union's interest in the impacts on the individual themselves, were both clear in the parties' assessments of the results of this initiative.

From a company perspective, the program:

- maintained productivity levels through the use of already trained workers;
- eliminated the non-recoverable costs of training new workers
- reduced costs involved in hiring and training new workers;
- dramatically reduced WCB costs and in B.C. alone has resulted in a savings of approximately $100,000;
- improved employee morale.

The biggest saving however, was having an employee available to perform productive work, without relief and additional overtime costs. When an employee is off on WCB the company is really paying two employees — the one at home and the one who replaces the injured worker.

From an employee point of view the program:

- encouraged speedy rehabilitation
- maintained contact with co-workers;
- reduced the amount of time needed for a worker to return to full work capacity;
- maintained employee identity, self respect and work skills;
- provided job security.

From a union perspective the program reduced costs for the employee-controlled disability insurance plan. Moreover, union members could see the union actively representing their members' interests at the local and national level, which strengthened membership support for the union.

4. Risks Must Be Recognized

Seminar participants stressed that joint processes bring significant risks, which must be reviewed, considered and accepted by both sides.

Management, for example, may have to deal with the implications of sharing decisionmaking authority more extensively with workers, and the feelings of loss of power that this may bring. Labour may acquire greater involvement in decisionmaking, but this will likely bring a shared accountability for the decisions themselves and the danger of appearing to be co-opted into a management agenda.

Both parties need to recognize that a joint process will very likely change the way decisions are made. This does not mean that the parties should at once contemplate abandoning more conventional forms of bargaining or dispute resolution mechanisms such as the traditional grievance procedure. Far from it; these approaches remain valid. However, they do need to recognize that the change process being considered may eventually have implications for these practices, and that until these implications are clear, both sides face uncertainties and risks.

Each party must also understand that while it is taking risks by participating in a joint change process, so is the other party. To help the process go forward, then, each side can look for ways to help the other deal with the risks it has taken by entering the process. This co-operation may in fact reflect enlightened self-interest, if it contributes to the change process moving forward.

5. Buy-in at All Levels

(a) At the Top

In almost all cases, the change processes we examined had the support and buy-in from the top-level leaders from both sides. This was important to giving the process an essential legitimacy within each constituency which supported the expenditure of effort

on the process. In a number of cases, the senior leaders led the process in a hands-on way.

At **St. Clare's Mercy Hospital/NAPE**, the initiation of the task force on the role of nursing assistants was championed and personally led by the CEO of the hospital.

In the case of the **Government of Saskatchewan and SGEU**, the decision to proceed with new work methods followed a ground-breaking meeting in January 1994 between Deputy Ministers and senior union leadership. This meeting was called to begin the process of putting into action the understanding on improved relationships reached in the most recent round of bargaining. As a result of the leadership and commitment demonstrated at this meeting, a permanent union-management steering committee was set up on developing a better understanding to govern the operation of local union-management committees throughout the province.

(b) Day-to-day Leadership — The "Champions"

More often, however, this top-level leadership was complemented at the working level with "champions" on both sides, who actually drove the process on a day-to-day basis. These champions were key people. They had to have the trust of their own constituency and of the other, be prepared to take the personal risks of leading a process involving the other side, and had to be able to keep their own side in the process if the going got tough.

Since the champions turned over or burned out, workplaces had to come up with processes for identifying and preparing replacements. Many workplaces set up an array of joint committees which served as training grounds for the new generations of process leaders.

(c) Buy-In Throughout the Workplace

Leaders and champions alone cannot carry the process; there must be broader support from the workplace at large. On the labour side, this will include both local union members and regional and national leadership. For management, support from senior executives to line supervisors will be important. This buy-in will have to be actively sought through a process of communication, discussion, and information-gathering.

At the same time, and depending upon the workplace, it may be advisable to seek the support of other stakeholder groups, including shareholders or customers, for the new joint initiatives.

Without a critical level of commitment extending through all parties in an organization, the change process may prematurely fail if one party becomes uncomfortable with the process and withdraws from it.

6. *Learn From Others*

(a) Look at Other Workplaces

All seminar participants agreed that there is an increasing amount of experience available regarding joint processes. Although each organization's situation, needs and goals are unique, it is helpful to learn from the experience of others. These may be other companies, other plants or sections in one's own company, and other unions and union representatives who have knowledge and experience with change initiatives.

Gathering such information is best done together, through joint participation in information seminars, site visits or common readings and video presentations. If labour and management representatives can be exposed to the same information, followed by opportunities to discuss it, this can help build a joint understanding and commitment that is critical to a change process.

As they set up their Employee Involvement program, for example, management from **LOF Glass**, in Collingwood, Ontario, and local leaders from the **Aluminum, Brick and Glassworkers' International Union** visited other plants to examine their EI programs and benchmark these.

(b) Consider Third-Party Help

Many labour and management seminar participants, drawing on their own experience, noted that third party facilitation can help the parties to acquire knowledge and build commitment to a change process, as well as helping steer the process as it gets under way. If the relationship between the parties is strained and lacking in trust, for example, a mutually trusted third party may be helpful. Moreover, if the skills required to introduce a process are not available in an organization, an external resource person can help fill the gap.

In discussions between the **Westin Bayshore Hotel** and the **Restaurant and Culinary Employees Union Local 40,** for example, the joint Steering Committee established to oversee the introduction of the Service Express program used an external facilitator to help address employee concerns regarding the program. The Steering Committee worked well both because of the high level of trust and mutual respect that existed between union and management, and also because the facilitator was trusted by both sides to help them reconcile their interests.

The selection of the third party, however, must itself be a joint process. If one party imposes its choice on the other, this may contribute to mistrust which may surface with harmful consequences at a later point.

B. Starting the Process

7. Establish a Common Understanding on Proceeding

(a) Identify Common Interests

Having recognized the legitimacy of each other's separate interests, management and labour will be in a position to explore where those interests overlap and where, as a

result, there may be objectives common to both parties. These, in turn, may be the basis for joint approaches.

For example, management's interest in productivity and workers' interest in security will reflect shared concerns related to the ongoing viability of the organization. Similarly, both sides will share an interest in having a safe workplace, both because of the personal cost of accidents as well as because of the cost to the organization.

In late 1993, management from **Prince County Hospital**, Summerside, P.E.I., invited representatives from the national office of the **Canadian Federation of Labour** to make a presentation to the four hospital unions and management on the basic principles of employee involvement, empowerment, and shared decision making. This presentation led to a larger labour/management workshop to jointly examine the current status of the hospital, to define more clearly the roles of management and the roles of the unions, to identify common objectives and priorities (if any), to examine trends affecting the hospital and finally to decide whether they should proceed on an agenda to work together.

In the discussions that followed the two groups realized that they had many common priorities and objectives. As a result they agreed to create a Steering Committee to oversee further efforts to identify and restructure various processes in the hospital.

It must be remembered that while identifying common interests and objectives, management and the union should appreciate and respect each other's differences. Agreeing to disagree on certain issues is natural and need not impede continued discussion and action.

(b) Set the Ground Rules

It is important at this stage to set the "ground rules" under which the process will proceed. These ground rules will govern the parties' and participants' relationships to each other during the process. The areas these cover will be decided by the parties. They can relate to the nature of the discussions (open and frank, with no consequences or recriminations outside the room), the degree of confidentiality of discussions, the decisionmaking process (consensus or otherwise), the relationship of the process to the collective bargaining process, etc.

At **Weldwood in Williams Lake, B.C.,** the company and the **IWA** set a number of ground rules for their Employee Involvement Initiative. For example, it was explicitly agreed that labour relations issues were not to be addressed using this venue, nor were projects directed solely at increasing workload or reducing manpower to be contemplated. Team meetings were to be held outside of regular shifts as much as possible, but team members were to be compensated for their time. The timing and length of meetings were to be determined by the teams.

Without an agreed-upon set of rules of this sort, there is a clear risk of one party acting in a way unacceptable to the other, with resulting dangers for the process as a whole.

8. *Write Down the Agreements*

In many workplaces, when labour and management had come to an agreement on how they wanted to proceed in dealing jointly with the changes they faced (that is, they had set the objectives and the ground rules), they wrote them down and formalized them.

The form of these agreements varied from partnership agreements to joint vision statements, as did their contractual nature and their specific contents. But they served similar purposes.

In particular, they sought to remove any ambiguity regarding what the parties had agreed on, so that there was a clear guide for proceeding. For example, they might outline the goals and objectives of the change initiative, highlight its guiding principles and values, and ensure joint ownership and control of the agenda and process of change.

Other elements of an agreement could include statements on the time period for the exercise (if applicable) and an exit clause specifying how the parties can get out of the process should they decide to do so.

Such agreements help to maintain long term commitment to the process and access to resources. Significantly, they also serve as a point of reference which will outlast the involvement of those who developed them. In particular, as management and labour leaders come and go over the longer term, written agreements will be very important in helping keep the process on track and consistent over time. Reference to formal agreements will help new participants in the change process to "get up to speed" and understand the main features of the process relatively quickly.

For example, at **New Brunswick Telephone**, the company and the **CEP** signed a "partnership agreement" to guide the redesign of their workplace using a socio technical systems approach to change. The "partnership agreement" outlines the consensus between the company and union on the reasons for change, on the objectives of change, on the basic principles that will govern the change process, on the various structures that will be put into place, and the guidelines which will govern joint participation in the process.

Reflecting their agreements on interests and ground rules, management and unions may choose to develop a Joint Vision Statement. This statement often highlights the beliefs, principles, concepts and/or values that will guide their decisions and actions. It puts into words how an organization will approach and conduct its everyday operations in future. It represents a commitment to an alternative and desirable way of organizing the workplace, and may be stated as an "ideal" picture of how the organization sees itself in the future. It may also seek to help stakeholders see the type and direction of change that is needed by describing the concepts that will guide how the organization should work in the future.

9. *Address Real Workplace Issues*

It was emphasized in both the cases and the discussions that the issues which the change process tackles must be real issues, jointly recognized by both labour and management as being current and important to the workplace. Without this sense of relevance, efforts expended in the process will decline. 'Busywork' will soon be rejected, and motivation and commitment will suffer. The involvement of both parties in issue identification will likely help ensure that the issues are relevant to both.

Having identified the areas to be addressed, participants will go on to study and discuss these issues and propose changes which should be made in these areas. These may include small changes (removing of reserved parking spaces for management, new dress code, uniformly-coloured hard hats) or they may be major (new work organizations, new technologies, new equipment, new training decisionmaking structures, etc.).

The design and implementation of these changes should be carried out by those directly responsible for doing the work. This both ensures employee involvement and ensures that the change will be carried out.

At **NB Tel/CEP** for example, design teams were created to research and recommend new work redesign. They consisted of between 8 and 15 people in each work area, and their responsibility was to analyze their work system in accordance with the mandate provided by one of two Regional Steering Committees and STS process guidelines. In order to do this, they gathered input from fellow employees and kept colleagues informed of the progress of redesign. Ultimately, when consensus was reached, their responsibility would be to develop an implementation plan, and to implement the approved design within their work area. The ultimate goal of this exercise was to achieve consensus around a redesign of work processes by a number of largely self-directed work teams. These teams will be the basic building blocks of the new organization.

10. *Alter Decision Making and Other Structures Where Appropriate*

In most cases, the parties set up joint decisionmaking structures to guide their joint change processes. The focus of these structures was on issues addressed through the change process; they were not mandated to circumvent or replace existing forms of traditional management or union accountability and decisionmaking in the workplace. They were in some senses "parallel" structures whose role could change over time with the concurrence and participation of management and labour.

Often, a central Steering Committee or similar group was set up to give overall guidance to the change process. It was usually jointly chaired and involved roughly equal numbers of management and labour representatives. The work involved in pursuing change, however, might quickly expand beyond the capacity of the Steering Committee and necessitate the establishment of other joint study groups, working committees and similar structures, tasked with particular activities. These structures for the most part operated under the guidance of the Steering Committee.

It was noted that these new structures can be very useful, not only because they allow more work to be done as part of the change process, but also because they increase the involvement of a much larger number of management and labour members in the change process, which will likely increase their familiarity and support for the over all process itself. A workplace may in fact deliberately set out to maximize the involvement of other stakeholders through such subcommittees, for this reason.

Finally and not to be overlooked, such subcommittees are a source of new leaders who in time will take over the leadership of the process as a whole.

Two examples illustrate this approach to new structures:

- At Ford Electronics, the entire team initiative is led and supported by a Joint Steering Committee (JSC) of five members from management, four from the IAM local and three from the CAW local. This committee has addressed issues such as documenting team roles and responsibilities, defining what empowerment means, revising the suggestion program to realign it with a team focus, and revising the plant's missions, values and guiding principles. The JSC provides direction to the joint labour-management training body which supports the development and maintenance of teams. This body has also developed Ford Electronics' five- and ten-year plans.
- At New Brunswick Telephone/CEP, an organization-wide parallel structure was created to oversee and implement change because of the size and the geographically disparate nature of the company. The structure consists of a company wide Executive Steering Committee, two Regional Steering Committees (the province is divided into Eastern and Western regions for the purpose of the change process) and a number of specific design teams in each region. The process as a whole, and each of the regional processes, are serviced by a small internal Consultant Team, consisting of NB Tel union and nonunion employees.

C. Maintaining a Joint Change Process

11. Joint Problem Solving, and Action

Critical to the approach of these new decisionmaking structures was their approach to their task. Reflecting earlier agreements about the legitimacy of the parties and of their goals, it was essential that they act on the understanding that the objective is for both to achieve their goals to the maximum degree possible. The approach is therefore not one of adversarial bargaining or posturing, but of joint consideration of how to best bring about a result which advances the interests of both parties — joint problem solving.

It was agreed, however, that such problem-solving is not intended to replace collective bargaining. In many cases, it will deal with issues not directly covered by the collective agreement. In other cases, it may provide a way of finding solutions to problems which can then be written into the collective agreement.

It is also important to act on joint decisions. The Steering Committee may make recommendations to management for action, or a subcommittee may recommend that the Steering Committee take a particular step. It is extremely important that such recommendations for action be followed if they are jointly developed. If they are not followed, reasons for this must be given by those to whom they were addressed. That is to say, a transparent follow-up process is needed.

Without such a process, those developing the recommendations will quickly recognize that they are wasting their time, and their commitment to the process will wane.

12. Small Successes Build the Basis for Tackling Bigger Issues.

In setting priorities for action, participants in the change process in many workplaces found it important to start with initiatives where the probability of success was high. Early success – even on small issues – helped build momentum, confidence and support, and helped overcome resistance to change. Successes were communicated to both constituencies as flowing from the change process. As trust and confidence increased, both sides grew more willing to tackle bigger and more complex issues.

One P.E.I. hospital, for example, included the issue of the allocation of parking spaces in its initial agenda and sorting out this issue gave the participants confidence to address others.

Achieving success with some issues before moving on to others was an approach used by **Fishery Products International** and the **FFAW**. In the beginning of their change effort, they saw improvements to health and safety as a top priority. However, the health and safety changes were part of a larger pattern of changes in the overall relationship. The approach to improving health and safety in this early period included setting up a system of joint local health and safety committees. FPI and the union developed their own joint WHMIS (Workplace Hazardous Materials Information System) training using union and management trainers. By the end of 1988, lost-time accidents had been reduced by 25% from the number in 1986.

Publicizing success also maintains commitment. At **LOF Glass/ABGIU**, in Collingwood, Ontario, one of the four full-time union employees is an Employee Involvement Co-ordinator, whose job includes publishing a weekly newsletter featuring the various Employee Involvement initiatives under way at the plant.

13. Training Underpinned the Change Process.

(a) New Skills for Participants in the Change Process

Participants in the change processes often found that they needed new skills to help them contribute effectively to the process. Recognizing this, many workplaces provided participants with "process" skills such as team-building, problem-solving, and communications. For some, such " soft skills" training was the first thing new teams or committees did.

At Weldwood, for example, the Company and the **IWA** felt that to effectively implement the involvement concept, they needed to develop a comprehensive training and development program. Team members are first taught the guidelines established by the Advisory Committee. They also receive structured orientation training to, among other things, explain the process they are to follow, get to know other members on the team, learn the rules of conduct that will be used to govern their meetings and finally to choose a name for their team and project. Team members learn techniques such as brainstorming, flow charting, checksheets and multivoting. Members are also taught how to develop feedback surveys and presentation skills.

(b) Work Skills in the New Organization

The new work organizations developed through joint processes themselves presented important new skill needs, and required of the workplace a strong and ongoing training commitment. Frequently, managers and first-line supervisors required "soft" skills which would help them perform new roles in new work organizations. Technical skills development, upgrading and cross-training were also often needed to enable new work organizations to produce quality goods or services. Sometimes this uncovered an even more basic need for need for foundation skills training – literacy, computers, numeracy, and so on.

Training at **Ford Electronics**, for example, became a key driver in its team process. Training became a central element in Ford's organizational culture, and was viewed as a continuous effort. In addition to soft skills training there was extensive technical, health and safety and basic literacy and numeracy training. All training was directed and managed by a Training Advisory Board made up of management, senior union representatives and training personnel. A number of partnerships were developed between Ford and outside bodies, such as the Sectoral Skills Council and Seneca College to provide support for technical and basic skills training.

In summary, there was agreement among most seminar participants that the training implications of the change process must not be underestimated.

14. Necessary Resources — Time and Money

It was noted that change processes can be hindered if the resources needed to support them are not available and adequate. Participants must be allowed the time needed to participate fully in the process and communicate with constituents. Funds for training, third-party facilitation, seminars, communications activities, etc., must also be available to ensure that lack of attention to the "mechanics" of the process does not affect its success. These resources will clearly be much less of an issue if the senior management and labour leadership are fully behind the process.

The **Saskatchewan Government** recognized the role that resources play in supporting joint processes. With the unprecedented success of new forms of negotiation between the **Public Service Commission** and the **SGEU**, the Government allocated a special fund to support similar activities for local union-management committees. It would be used for

joint training of union and management personnel in interest-based problem solving; training of facilitators; seminars and workshops on innovative work arrangements in other workplaces; site visits by union and management to innovative work sites; provision of facilitation services to departmental union-management committees; and, tracking and record keeping of committee initiatives and results.

15. Communication and Information Feed the Process.

Communication and information-sharing, it was agreed, underpin the change process at all times.

As the process matures, for example, it will be important to publicize its objectives and progress widely throughout the workplace so that all stakeholders understand and support the direction of the change effort. Joint statements and agreements should be available to all stakeholders.

Above all, it will be essential to avoid giving the impression that the changes are being run by a select little group of management and labour representatives who are operating largely in secret and are not keeping the stakeholders informed.

This is a particular danger on the labour side, where participants in the change process risk being perceived as "being in bed with" management. The next union elections may then bring changes. For management participants there are also risks; if participants fail to keep senior management informed of developments they may find the latter forced to overturn a joint decision taken as part of the change process. The implications of this for the process and the management participants will probably be serious.

The change process itself will also need a constant infusion of information. This may be financial information from management, or it may be qualitative feedback on worker attitudes to the effects of a particular recent change. Each party, in fact, may find itself called to release information which it has not traditionally released to the "other side". Its readiness to do this will hopefully reflect its growing trust in the other party and will at the same time likely contribute to the further development of this trust.

16. Expand Employee Involvement to Increase Buy-In

In discussions, it was pointed out that employee involvement takes two forms, both of which are critical to maintaining the joint change process.

First, as part of the operation of the Steering Committee or other joint subcommittees, employees must be given the opportunity and responsibility to provide advice, recommendations, and take decisions in areas in which they have not been involved before. The employee voice, together with that of management, determines how actions will flow from the operations of these bodies.

The participation of as many employees as possible in joint subcommittees, task groups, etc, as part of the change process is important to securing the buy-in of workers at the

start of a joint change process, and becomes a critical element in keeping the process going and broadening the commitment to change throughout the organization. If not already in place, structures should be implemented, modified or expanded to ensure maximum worker involvement in these structures.

Second, the changes introduced into the workplace through the change process should have the effect of giving employees more decisionmaking power over how they do their own job. This may be an individual empowerment, or it may be exercised through the actions of a self-directed team.

As an illustration, the team initiative at **Ford Electronics** affects all employees. Plant-wide there are approximately 50 product teams which are comprised of approximately 250 sub-teams. Teams are structured to achieve specific objectives and stretch objectives. The teams also set their own objectives and manage them to continuously improve their products and processes. Employees views were surveyed at the beginning of the team initiative and their input on team structure and administration occurs on an ongoing basis.

D. Making It Last

17. Evaluation — A Key to Long-term Susainability

The continued participation of each party will be strongly affected by the extent to which its own objectives are being met by the joint process. Similarly, in a joint process, each party will have a strong stake in how well the goals *of the other party* are being met. If one party's criteria are uniformly met, while the other's are not, this should send warnings that the process needs rebalancing before it becomes so one-sided that it ceases to be sustainable over the longer term.

The seminar discussions and the workplace presentations presented interesting differences on this subject. In the discussions, participants stressed that without definite indications that the process is making a difference, the commitment and motivation of all participants will decline. Monitoring progress against the goals of the process may also help the parties determine if the goals themselves need adjustment. Yet in the workplace cases themselves, assessment of progress and outcomes was for the most part not rigorously undertaken; the parties seemed to take their progress and success "on faith".

From a management perspective, the outcomes of joint processes can be assessed in terms of their impacts on traditional operational measures such as quality, productivity, profits, costs, share value, or customer satisfaction, in which progress over time can be regularly monitored. Achievement of management goals can also be gauged by single events (awards, citations, ISO 9000 certification, landing an important contract, etc.), which confirm the excellent performance of the workplace in various areas.

Similarly, from a labour perspective, impacts can be assessed in such areas as numbers of grievances or accidents, training expenditures, reduction of layoffs, or absenteeism, where trends over time can be examined. Individual events (accident

prevention/reduction awards, environment awards, etc.) can supplement these measures, as can periodic employee satisfaction surveys.

For both labour and management, however, there will be a further set of more qualitative criteria on which the success of the joint process can be judged. For many, these will be particularly watched. These criteria will be subjective, and will vary from person to person. Because of this, they will provide only an impression — but an important one — of how the process is working. Because they are personal, they should not be underrated.

Some of the qualitative criteria used in workplaces include:

- the number of issues being discussed as part of the joint process. If this number is increasing, it may indicate the parties' underlying confidence in the process and its ability to contribute to lasting solutions.
- attendance at union meetings. If it is low, it may be seen as an indicator of members' general satisfaction with the way things are going.
- talk on the shop floor. This continuous informal sounding of worker views must be listened to.

18. With Time, Joint Processes Can Define the Workplace

It is essential to recognize that regardless of how well they achieve management and labour objectives, successful change processes do not end. Rather, they will likely become the ongoing process by which labour and management relate to each other on a daily basis.

Maintaining this process will require continuous effort by both parties, who must be prepared to continuously check and re-evaluate how the change process is working and what can be improved. This will involve both continual monitoring of operational and people-related statistics (productivity, grievances, etc.) as well as evaluating the success of the joint process in more subjective terms. In short, it will require from each, a commitment to continuous improvement, both in their relationship and in the ways in which that relationship affects how the workplace conducts its business.

Having achieved success in some fields, the parties will likely have the confidence to undertake joint initiatives in others. In this way, the approaches implicit in the joint change process will spread more widely throughout the range of activities undertaken by the organization. Eventually, change processes can become a permanent and widespread part of the culture of the organization.

Two examples illustrate how initial change processes can be extended more widely and more permanently throughout organizations:

As part of its review process of the future role of RNAs, the **St. Clare's/NAPE** joint process included a monitoring mechanism to oversee the implementation of all recommendations and an evaluation of the review process itself. Results from the

evaluation questionnaire found that a number of factors contributed to the success of the process, including:

- an open discussion of the issues;
- the clear leadership and skills of the chairperson;
- cooperation and trust among group members;
- a commitment to the project's objectives;
- implementation of solutions to some of the issues during the task force's deliberations;
- timely analysis and follow-up of group work;
- the in-depth knowledge of the issues by all group members;
- commitment to the project's objectives from the highest level of the organizations involved.

The success of the task force has led to additional joint activities and has had a positive effect on the overall labour relations climate at the hospital.

In similar fashion, with the success of its many joint projects and an understanding of the need to continue to grow and protect job security, **SaskChem** and the **CEP** decided to extend the philosophy of working together to the development of new products. A fledgling committee of managerial and union employees are now responsible for the development of new products and ideas.

Concluding Observations

How workplaces deal with the *process* of change can have signficant impacts not only on how successfully changes are introduced, but also on the continuing success and viability of the workplace itself. This in turn will have profound implications for the lives and livelihoods of everyone involved. The workplace presentations and discussions at the CLMPC seminars provided an opportunity for management and labour participants to explore the process of workplace change from their respective viewpoints and share those perceptions with others.

In the process, they highlighted a set of common themes, lessons and observations which can be of great practical value to unions, workers and management who are considering a change process. Rooted in the workplace, these reflected the practical experience of people engaged in dealing with change on a day-to-day basis. They also identified a number of issues which a workplace considering a joint change process will likely have to address.

None of the workplaces featured at the seminars addressed all these issues equally effectively. Some have faced continuing difficulties in dealing with the changing environments in which they operate. In addition, not all have yet had the time to develop into mature processes, and some remain quite new.

Nevertheless, it was apparent from the workplace presentations and the seminar discussions that where the workplace parties are able to deal with change issues in a way which allows both sides to contribute creatively to joint solutions, the results can be very positive for both. Practices which permit both to initiate and develop a sense of day-to-day trust appear central to these approaches.

In conclusion, it bears repeating that while the main workplace change issues were addressed in most workplaces, assessing the impacts of these processes in a relatively rigorous or formal way has for the most part not been a priority for participating workplaces — in spite of the importance assigned to such assessments by the discussions among seminar participants. There is clearly a potential for further work in this area of assessing outcomes.

Glossary of Acronyms

Companies	
FPI	Fishery Products International
NB Tel	New Brunswick Telephone Company
SaskChem	Saskatoon Chemicals
Unions	
ABGIU	Aluminum, Brick and Glassworkers' International Union
CAW	Canadian Auto Workers
CEP	Communications, Energy and Paperworkers
FFWA	Fishermen, Food and Allied Workers
IAM	International Association of Machinists
IWA	Industrial Wood and Allied Workers
NAPE	Newfoundland Association of Provincial Employees
SGEU	Saskatchewan Government Employees Union
USWA	United Steelworkers of America

Joint Approaches to Workplace Change: Summary of CLMPC Case Studies

Workplace	Description	Motivation	Features
Walker Exhausts and United Steelworkers of America	Cambridge, Ontario; manufacturer of auto exhaust systems	initiated by a management drive to implement TQM program	involvement of union representatives in daily meetings; use of teams
Inglis Ltd and CEP	Cambridge, Ontario; manufacturer of major home appliances	changes in product lines and manufacturing processes	modifications to management practices; changes in labour-management relations; training
Ford Electronics Manufacturing Corporation and International Association of Machinists	Markham, Ontario; Canada's largest exporter of electronic components	development of a plant-wide team program seen as vital to the long term viability of the corporation	steps to improve communication; teams integrating the interests of both labour and management; training
St. Clare's Mercy Hospital and the Newfoundland Association of Public Employees	St. John's, Newfoundland; tertiary care hospital	changes in medical technology, health management, demographics impacted on RNA and RN staffs	multiparty Task Force on the Role of Nursing Assistants; labour-management consensus research project to develop an innovative skill mix strategy
Steelcor Industries Incorporated and United Steelworkers of America	Buchans, Newfoundland; manufacturer of machined parts for radar, Hibernia, aerospace and defence industries	company formed by workers after closure of mine; technology and practices of machining industry are new to almost everyone at Steelcor	formal and informal structures; Joint Advisory Committee on Training and Progression
Fishery Products International and the Fishermen, Food and Allied Workers	international seafood enterprise; Newfoundland, also Nova Scotia and Massachusetts	since 1983, FPI has undergone a series of adjustments that have seen it restructure and redefine its business; recent collapse of fisheries resources	company and union worked out a set of relationships that allowed adjustment to take place while minimizing negative impacts; laid groundwork for joint development of strategies to deal with massive change in industry
Prince County Hospital and PEI Nurses' Union, International Union of Operating Engineers, and Canadian Union of Public Employees	Summerside, PEI; acute care regional hospital facility	almost total change in management team; fiscal pressures leading to downsizing; government imposed wage rollbacks	labour-initiated Labour-Management Pilot Project to foster active constructive role for unions in the hospital
Lafarge Canada Inc. Northeastern Region and Boilermakers Union	Brookfield, Nova Scotia; produces cement for the Atlantic provinces	introduction of new process control technology; need to cut capacity	introduction of self-directed work teams; training and development programs

/con't

Workplace	Description	Motivation	Features
New Brunswick Telephone Company and CEP	Saint John, New Brunswick; Canada's seventh largest telephone company	constant technological changes to remain competitive	Socio Technical Systems redesign of workplace, governed by a signed "partnership agreement" between the company and the union
Saskatchewan Public Service Commission and Saskatchewan Government Employees Union	province of Saskachewan was the first province to provide public sector collective bargaining (more than fifty years old)	traditional adversarial relationship led to major strike in 1992	determination on both sides to improve relationship; institution of union-management committees and use of interest-based bargaining
Saskatoon Chemicals and CEP	Saskatchewan; producer of variety of chemicals sold world-wide	acrimonious strike in 1989 led to mutual agreement to improve labour-management relationship	Joint Standing Committee; use of third-party facilitator to advance process of change; development of more joint processes as trust grew
SaskEnergy and CEP	Saskatchewan Crown Corporation	mutual desire to change organizational culture from a highly bureaucratic, impersonal one to a people-oriented one	Dialogue Process operating within a committee structure; Dialogue Committee identifies issues and opportunities
Canadian Airlines International and CAW	Canada-wide	buyout of CPAir by PWA led to creation of new company, Canadian Airlines in 1987	amalgamation of Employee Assistance Programs; Modified Return to Work program; Employee Transition Centre; employee training
Westin Bayshore and the Hotel, Restaurant & Culinary Employees & Bartenders Union	Vancouver, BC; major international-quality hotel	corporate directive imposed introduction of new customer service program, "Service Express"	cross-training, merging of classifications; training and development
Weldwood of Canada and Industrial Wood and Allied Workers	Williams Lake, BC; plywood plant	Employee Involvement Program in place since 1985; closure of sawmill in 1993 biggest test of joint process	employee involvement proves; training and development; industrial Adjustment Committee

Page de Titre

Vers une approche multilatérale du changement en milieu de travail

Document de référence pour l'étude bilan sur les milieux de travail novateurs

Préparé par le
Centre canadien du marché du travail et de la productivité
Pour la Direction générale de l'évaluation et développement des données
Politique stratégique
Développement des ressources humaines Canada
Juillet, 1997

TABLE DES MATIERES

1.0 Introduction

Depuis le début des années 90, le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) a concentré bon nombre d'efforts, sur les questions liées au phénomène de la « restructuration économique ». À cet égard, le Centre a favorisé et appuyé les discussions entre les milieux d'affaires et les syndicats sur les rôles que ces deux parties, avec les gouvernements, peuvent jouer individuellement et conjointement dans la promotion de la restructuration économique.

La récente série d'ateliers sur le changement en milieu de travail constitue un élément important de cette initiative. Tenus entre 1994 et 1996 dans cinq régions différentes du Canada[1*], les ateliers visaient à :

1. promouvoir l'approche multilatérale comme moyen efficace de traiter les questions liées au changement;

2. fournir, à des syndiqués et à des gestionnaires en milieu de travail, l'occasion unique d'échanger des points de vue et de partager des expériences.

Par conséquent, il ne s'agissait pas essentiellement d'un projet de recherche mais plutôt d'un exercice axé sur la promotion de nouvelles approches ainsi que sur la consultation entre les parties en milieu de travail.

Les ateliers consistaient en des présentations données par des représentants du patronat et des syndicats qui avaient élaboré des méthodes communes innovatrices afin de relever les défis du changement. Des tables rondes bien structurées sont venues compléter ces présentations. Pendant le déroulement des ateliers, plus de 700 participants venant des organisations syndicales, des milieux d'affaires, des administrations publiques et du monde universitaire ont assisté à des allocutions et participé à des travaux exhaustifs sur le changement dans les milieux de travail. Le tout n'a pas été abordé comme un concept abstrait mais plutôt sous un angle pratique avec une dimension très humaine.

Les ateliers étaient aussi variés que les divers cas présentés : on y retrouvait environ quinze milieux de travail différents, des grands établissements de service public aux petites entreprises de fabrication spécialisée en passant par tout ce qu'on

retrouve entre ces deux extrêmes[2]. Chaque atelier portait sur un thème particulier en fonction des réalités socio-économiques et politiques locales, des relations patronales-syndicales du milieu de travail en cause et des personnalités différentes des participants. Néanmoins, tous ces travaux ont débouché sur plusieurs points communs que partageaient à des degrés différents tous les milieux de travail et qui constituent le thème du présent document.

TABLE DES MATIERES

2.0 Principaux aspects du processus de changement en milieu de travail

Les ateliers portaient principalement sur le *processus* de changement en milieu de travail et non pas sur la nature de l'organisation en découlant. Le présent document offre des observations sur les principales dimensions du processus de changement en milieu de travail, qu'ont fait ressortir les présentations et les discussions qui s'ensuivirent.

Il ne s'agit pas d'observations inédites qui ont échappé au regard d'autres observateurs. Il convient plutôt de faire remarquer, en premier lieu, que ces questions découlent directement des échanges entre les représentants patronaux et les syndicats qui doivent composer tous les jours avec le changement. Les questions et les observations formulées font donc directement référence au milieu de travail. Il convient également de remarquer, en deuxième lieu, que les deux parties semblent être parvenues à un consensus appréciable sur toutes ces questions. C'est pourquoi tout cet exercice peut traduire une sagesse pratique découlant de l'expérience et favorisant des relations patronales-syndicales innovatrices.

Il faut également tenir compte du fait que les environnements économiques, commerciaux ou autres dans lesquels se trouvent les milieux de travail ne sont pas statiques. Étant donné qu'ils changent et évoluent, les milieux de travail doivent réagir et s'adapter aux réalités en mutation. Les changements décidés conjointement sont donc peu susceptibles d'être appliqués sans heurts ni problèmes. Les milieux de travail représentés lors des ateliers ont éprouvé des périodes difficiles avant la tenue des ateliers et bon nombre ont connu des périodes difficiles depuis.

C'est sur ces prémisses que nous allons maintenant examiner plusieurs caractéristiques déterminantes importantes des processus de changement bilatéraux.

A. Conditions préalables à un processus de changement bilatéral

2.1 Une crise met souvent en branle un processus de changement

Dans bien des cas présentés pendant les ateliers, le patronat et les organisations syndicales ont signalé qu'ils ont opté pour un processus de changement bilatéral uniquement parce qu'ils n'avaient pas le choix à ce moment-là. Le besoin d'apporter un changement découle souvent d'une crise ou d'une menace au bien-être de la compagnie, des travailleurs ou des deux. Il peut s'agir notamment de pressions exercées par la concurrence, de facteurs financiers, de questions de sécurité, de considérations liées à la qualité ou de crises dans les relations de travail.

Lorsque tout va bien, on est moins enclin à remettre en question la façon dont les choses se déroulent. Par conséquent, il faut peut-être que les choses commencent à se détériorer pour que la direction, le syndicat et les travailleurs « prennent conscience des problèmes ». Cela les aide à accepter le fait qu'un changement fondamental est nécessaire et qu'il faudra donc une modification du comportement de la part des *deux* parties. Et même à cela, on ne reconnaîtra pas toujours

immédiatement que le changement est nécessaire. Il faudra peut-être des discussions et des examens avant que ne deviennent évidentes toutes les conséquences de la menace sur l'organisation.

Les crises ou les tournants décisifs se manifestent sous bien des formes. Par exemple, le **gouvernement provincial de la Saskatchewan** et son principal syndicat, la **Saskatchewan Government Employees Union (SGEU)** , entretenaient des relations de travail marquées par des affrontements. En 1992, les deux parties ont été incapables de parvenir à une entente sur des points clés, ce qui a provoqué sur une grève de cinq mois. Par la suite, les deux parties étaient déterminées à améliorer les relations de travail et à établir les mécanismes nécessaires pour y parvenir.

De la même façon, **Ford Electronics** de Markham (Ontario) s'est rendue à l'évidence qu'elle ne pouvait pas concurrencer mondialement avec les autres usines de pièces de Ford Motor Corporation. On croyait fermement que l'usine fermerait si elle ne devenait pas plus compétitive, ce qui s'est révélé être l'agent de changement.

Avec cette toile de fond, il est fort louable que des milieux de travail aient mis en œuvre des changements sans être aux prises avec une crise. Il est préférable d'instaurer des changements dans le milieu de travail d'une façon plus structurée et plus systématique lorsque les organisations disposent de plus de souplesse, de ressources et de temps pour bien planifier les mesures à prendre. Par exemple, au **St. Clare's Mercy Hospital**, la répartition des tâches entre les infirmières autorisées et les infirmières auxiliaires autorisées a été le catalyseur du changement, même si cette question n'était pas considérée comme une crise menaçant la viabilité de l'établissement. Un groupe d'étude a été établi afin d'examiner la question d'une façon systématique.

2.2 Améliorer les relations patronales-syndicales

Dans bien des milieux de travail que nous avons examinés, la direction et le syndicat ont dû consacrer du temps et des efforts afin d'améliorer les relations de travail avant de mettre en œuvre un processus de changement précis. Dans plusieurs milieux de travail, il a fallu ainsi examiner les mesures de changement qui avaient échoué, diagnostiquer les raisons des échecs et être déterminé à ne pas répéter les mêmes erreurs. Dans plusieurs cas, les deux parties en étaient arrivées à la conclusion que les échecs étaient imputables au fait qu'une seule partie habituellement la direction prenait l'initiative du changement sans que le syndicat n'apporte son entière contribution.

Lors des discussions, bon nombre de participants ont insisté sur l'importance d'éliminer tous les « irritants » entre les parties avant d'envisager la mise en œuvre de nouveaux processus et de nouvelles relations de travail. Verbaliser les vieux problèmes d'une façon constructive peut aider à préparer la voie à de nouvelles initiatives et à prévenir la répétition des erreurs du passé.

Ford Electronics, par exemple, a adopté cette solution avant de mettre en application son initiative actuelle à l'égard des équipes. À l'usine de Markham, on avait expérimenté la mise à contribution des employés et la constitution d'équipes pendant plus d'une décennie, exercice qui avait connu des degrés variés de succès. Le tout avait entraîné certains progrès qui ont été éphémères parce que la direction et les syndicats ne voulaient pas délaisser leur position traditionnelle respective en ce qui concerne la prise de décision, le contrôle ainsi que la stratégie de l'affrontement dans les relations de travail, et parce que plusieurs employés et gestionnaires se sentaient menacés par les changements dans l'organisation du travail.

Avant qu'on ne mette en œuvre la plus récente initiative en ce qui concerne la constitution des équipes, la direction et le syndicat ont dû entreprendre un long processus d'évaluation afin de déterminer les raisons pour lesquelles les initiatives précédentes avaient échoué. Plusieurs comités ont été constitués afin de sonder tous les groupes de l'usine. Ils devaient examiner les raisons des échecs antérieurs et élaborer les stratégies pour traiter toutes les questions soulevées avant qu'on mette en œuvre l'initiative en question.

De la même façon, **NB Tel** avait déjà tenté d'implanter des changements sans établir, avec le **Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier**, une entente de partenariat qui aurait démontré l'engagement des deux parties. Il en résulta un échec, et les deux parties ont alors convenu de s'engager concrètement. Ces efforts ont permis d'accomplir beaucoup plus de progrès.

Cet exemple a été aussi suivi par **Walker Exhausts**, de Cambridge en Ontario. L'usine possédait une longue histoires de différents programmes de qualité. Le tout avait débuté par la mise en œuvre du Programme de qualité de vie au travail en 1979. Parmi les autres programmes établis par la société sans avoir consulté le syndicat ou après l'avoir peu consulté, on retrouvait les programmes axés sur la mise à contribution des employés, l'amélioration de la qualité, l'innovation et le progrès (Kaizen) ainsi que sur la rotation des postes de travail. Tous ces efforts ont été infructueux en règle générale et avaient créé un obstacle important qu'il fallait éliminer avant qu'un autre programme ou processus ne puisse être présenté.

La section locale des Métallurgistes unis d'Amérique à Walker Exhausts était déterminée à s'opposer au plus récent changement si celui-ci était encore une fois une initiative unilatérale de la direction. Avec l'appui du syndicat national, la section locale a été capable d'élaborer son programme des changements dans le milieu de travail en fonction des intérêts de ses membres. Contrairement aux autres initiatives, le processus de gestion de la qualité totale qui en a résulté à l'usine de Cambridge était beaucoup plus une initiative concertée qui visait à faire participer le syndicat d'une façon plus officielle et régulière.

Il est également manifeste que, dans un processus de changement, les étapes initiales peuvent se dérouler dans un climat de tension et de méfiance. Même si cela peut néanmoins se révéler difficile, les deux parties doivent accepter que, si elles sont toutes les deux une partie du problème, elles doivent alors être toutes les deux une partie de la solution. Le changement exige que chaque partie respecte la légitimité de l'autre et que les deux le souhaitent.

À cet égard, nous avons remarqué que les relations entre les parties ne devaient pas nécessairement être parfaitement harmonieuses : il devait y avoir suffisamment de confiance mutuelle pour qu'on puisse collaborer. En général, la collaboration consolidait et renforçait cette confiance mutuelle.

Finalement, chaque partie doit également vouloir changer et être convaincue que l'autre partie a la même attitude. Les deux doivent partager le même engagement envers le processus de changement et chacune doit être confiante que l'autre partie ne se « retirera pas » du processus unilatéralement au premier signe de difficultés. Il n'est pas impossible qu'on se retire du processus, mais les conditions d'un tel retrait devraient faire l'objet de discussions et d'une entente mutuelle entre les deux parties.

2.3 L'intérêt personnel motive considérablement les deux parties

Pendant les discussions, la direction et les travailleurs ont fait valoir que le processus de changement ne découle pas de motifs altruistes. Chaque partie possède ses objectifs et ses intérêts qu'elle essaiera naturellement de promouvoir pendant le processus de changement. Par exemple, la direction avait tendance à envisager les réalisations liées à la productivité, aux coûts ou à la qualité tandis que les travailleurs tenaient compte des répercussions sur la santé et la sécurité, le règlement des griefs, l'absentéisme, etc.

Pour les deux parties, il était donc essentiel d'établir clairement leurs propres intérêts en abordant le processus de changement. Parallèlement, on a convenu qu'il est essentiel de comprendre et d'accepter les intérêts de *l'autre partie* afin d'être conscient des différences. Dans bien des cas, on a compris qu'il fallait être en désaccord sur certaines questions pour que le processus puisse démarrer. Lorsque ces intérêts se chevauchent, cela marque souvent le point de départ des efforts concertés.

À l'usine **Weldwood** de Williams Lake en Colombie-Britannique, le syndicat (**IWA**) hésitait à encourager ses membres à participer au programme de mise à contribution des employés lorsque celui-ci a été présenté la première fois. Cependant, comme il a pu se rendre compte que la meilleure façon d'assurer la sécurité d'emploi à long terme consistait à protéger la productivité de l'usine, ce qui rendrait les emplois plus intéressants, le syndicat s'est engagé à collaborer avec la direction pour que le programme fonctionne.

Les participants aux discussions qui se sont déroulées dans le cadre des ateliers du CCMTP ont également fait remarquer qu'en faisant ressortir les intérêts respectifs des deux parties, on disposait d'une série de critères dont on pourrait se servir ultérieurement afin d'évaluer les résultats du processus de changement. À l'étape initiale du processus, il était également important d'examiner et de s'entendre sur les critères en fonction desquels le succès du processus de changement pourrait être évalué éventuellement. Cependant, relativement peu de milieux de travail participants ont délibérément établi de tels critères d'évaluation à l'étape initiale du processus, même si certains ont décrit les résultats de leurs innovations par rapport à la façon dont elles correspondaient aux intérêts respectifs des parties.

Les Lignes aériennes Canadien International et **TCA** ont peut-être donné l'exemple le plus clair avec le Programme de retour au travail modifié que les deux parties avaient élaboré conjointement. La compagnie insistait sur les coûts et la productivité tandis que le syndicat mettait en relief les conséquences sur les travailleurs. Ces deux positions ressortaient clairement dans les évaluations effectuées par les parties quant aux résultats de l'initiative.

Selon la compagnie, le programme :

- maintenait les niveaux de productivité grâce à l'utilisation de travailleurs déjà formés;
- éliminait les coûts non récupérables qu'entraînait la formation de nouveaux travailleurs;
- réduisait les coûts d'embauche et de formation des nouveaux travailleurs;
- réduisait considérablement les coûts liés aux accidents du travail, ce qui a entraîné, uniquement en Colombie-Britannique, des économies d'environ 100,000 $;
- rehaussait le moral des employés.

Cependant, l'économie la plus importante consistait à avoir un employé pouvant accomplir un travail productif sans aide ni coûts additionnels liés au temps supplémentaire. Lorsqu'un employé touche une indemnité d'accident du travail et ne peut travailler, l'entreprise paie en fait deux employés, le premier qui est à la maison et le second qui remplace l'employé accidenté.

Selon l'employé, le programme :

- encourageait la réadaptation rapide;
- maintenait le contact avec les collègues;
- réduisait le temps dont on avait besoin pour que le travailleur accomplisse intégralement ses fonctions;

- assurait l'identité des employés, le respect de soi et les professionnelles;

- assurait la sécurité d'emploi.

D'après le syndicat, le programme permettait de réduire les coûts du régime d'assurance-invalidité administré par les employés. En outre, les membres du syndicat pouvaient voir le syndicat représenter activement les intérêts de leurs membres au niveau national et au niveau local, ce qui renforçait le soutien des membres à l'égard du syndicat.

2.4 Il faut reconnaître les risques

Les participants aux ateliers ont insisté sur le fait que les processus de changement bilatéraux entraînent des risques importants, qui doivent être examinés et acceptés par les deux parties.

Par exemple, la direction devra peut-être composer avec les conséquences d'un partage plus grand du processus décisionnel avec les employés et avec le sentiment de perte de pouvoir que cela peut entraîner. Les employés peuvent participer davantage à la prise de décision mais cela impliquera vraisemblablement qu'ils devront assumer une part de responsabilité accrue et le risque de cooptation apparente.

Les deux parties doivent reconnaître qu'un processus bilatéral modifiera très vraisemblablement la façon dont les décisions sont prises. Cela ne signifie pas que les parties devraient envisager soudainement d'abandonner les formes de négociation plus conventionnelles ou les mécanismes de règlement des différends comme la traditionnelle procédure du règlement des griefs. Loin de là; ces façons de procéder demeurent valables. Néanmoins, il faut reconnaître que le changement envisagé est susceptible d'entraîner des conséquences sur ces façons de procéder et que, jusqu'à ce que ces conséquences soient clairement établies, les deux parties feront face à des incertitudes et à des risques.

Chaque partie doit également être consciente que, si elle prend des risques en participant à un processus bilatéral, la même chose vaut pour l'autre partie. Pour que les choses puissent progresser, chaque partie peut envisager des façons d'aider l'autre à faire face aux risques qu'elle a pris en participant au processus bilatéral. Cette collaboration peut en fait traduire un intérêt personnel plus légitime si elle contribue à faire progresser le processus de changement.

2.5 L'adhésion à tous les niveaux

(a) Au sommet

Dans presque tous les cas, les processus de changement que nous avons examinés avaient reçu l'appui et l'adhésion des dirigeants des deux parties. Il s'agissait d'un élément important qui donnerait au processus une légitimité essentielle au sein de chaque groupe qui appuyait les efforts consacrés à la mise en œuvre du processus. Dans plusieurs cas, les dirigeants intervenaient même directement à cet égard.

À l'hôpital St. Clare's Mercy et la NAPE, c'est le directeur général de l'hôpital qui a défendu personnellement la création d'un groupe de travail sur le rôle des infirmières auxiliaires.

Pour ce qui est du **gouvernement de la Saskatchewan et la SGEU**, c'est une réunion sans précédent tenue en 1994 entre les sous-ministres et les hauts dirigeants syndicaux qui est à l'origine de la décision de mettre en œuvre de nouvelles méthodes de travail. La réunion avait été convoquée afin de donner suite concrètement à l'amélioration des relations qui avait été convenue au cours des dernières négociations. Le leadership et l'engagement dont on a fait preuve lors de la

réunion a entraîné la constitution d'un comité directeur permanent qui regroupait des représentants patronaux et syndicaux et qui devait élaborer un meilleur régime de fonctionnement des comités locaux sur les relations patronales-syndicales dans l'ensemble de la province.

(b) Les « champions » au sein du personnel d'exécution

Plus souvent, des champions au sein du milieu de travail venaient compléter le travail amorcé par les dirigeants. Ces champions appartenaient aux deux parties. Ils voyaient à la mise en œuvre quotidienne du changement. Ils constituaient les personnes clés. Ils jouissaient de la confiance des membres de leur propre groupe et de celle de l'autre groupe, ils étaient prêts à prendre des risques personnels en mettant en œuvre un processus de changement avec l'autre partie, et ils devaient être en mesure de contrôler leur groupe lorsque les choses se corsaient.

Comme ces champions étaient susceptibles d'abandonner ou de s'épuiser, il fallait déceler et préparer des remplaçants. Dans bien des milieux de travail, on a constitué de nombreux comités mixtes qui permettaient de former les nouvelles générations de champions.

(c) L'adhésion générale dans le milieu de travail

Les dirigeants et les champions ne peuvent pas mener le processus tous seuls. Il faut un appui plus général dans l'ensemble du milieu de travail. Du côté syndical, il faudra notamment la contribution des membres des syndicats locaux ainsi que des dirigeants régionaux et nationaux. Du côté du patronat, l'appui des cadres supérieurs, intermédiaires et subalternes sera important. Il faudra activement chercher à obtenir l'adhésion générale grâce à la communication, aux discussions et à l'information.

En fonction de la nature du milieu de travail, il sera peut-être souhaitable parallèlement de chercher à obtenir l'appui d'autres groupes d'intervenants, y compris les actionnaires ou les clients, à l'égard des nouvelles initiatives bilatérales.

Sans un niveau optimal d'engagement de la part de tous les secteurs d'une organisation, le processus de changement pourra échouer prématurément s'il suscite des inquiétudes au sein d'une partie et si celle-ci décide de se retirer.

2.6 Apprendre des autres

(a) Regarder ce qui se passe ailleurs

Tous les participants aux ateliers étaient d'accord sur le fait qu'il y avait de plus en plus d'expérience en ce qui concerne les processus bilatéraux. Même si la situation, les besoins et les objectifs de chaque organisation sont uniques, il est utile de tirer des enseignements de l'expérience des autres. Il peut s'agir d'autres compagnies, d'autres usines ou encore d'autres sections au sein de la compagnie ou d'autres syndicats et d'autres représentants de syndicats qui possèdent les connaissances et l'expérience en matière de changement.

La participation conjointe des deux parties à des ateliers d'information, à des visites sur place, à des séances de lecture ou à des présentations vidéos constitue la meilleure façon de collecter ce genre de renseignements. Si l'on transmet aux représentants patronaux et à leurs homologues syndicaux la même information et si on leur donne ultérieurement l'occasion d'en discuter, cela peut contribuer à favoriser une compréhension mutuelle et un engagement qui sont essentiels au processus de changement. Par exemple, pendant qu'ils élaboraient leur programme de mise à contribution des employés, les dirigeants de **LOF Glass** de Collingwood en Ontario ainsi que les dirigeants locaux du **Syndicat international des travailleurs de l'aluminium, de la brique et du verre** ont visité d'autres usines pour examiner les programmes de mise à

contribution des employés afin d'établir des points de repère.

(b) Envisager l'aide d'une tierce partie

En fonction de leur propre expérience, bien des participants aux ateliers ont fait remarquer que l'intervention d'une tierce partie peut aider les intéressés à acquérir les connaissances nécessaires et à s'engager à l'égard du changement ainsi qu'à orienter le changement lorsqu'on le met en œuvre. Par exemple, les relations entre les deux parties sont tendues et si la confiance ne règne pas, l'intervention d'une tierce partie jouissant de la confiance des intéressés peut se révéler une solution utile. En outre, si l'organisation ne dispose pas des compétences nécessaires afin de mettre en application le changement, une personne ressource de l'extérieur peut intervenir en ce sens.

Dans les discussions entre **l'hôtel Westin Bayshore** et la **Section 40 de la Hotel, Restaurant, Culinary Employees and Bartenders Union**, le comité directeur mixte établi afin de superviser la mise en œuvre du programme Service express s'est notamment servi d'un facilitateur de l'extérieur pour aider à répondre aux inquiétudes des employés à l'égard du programme. Les travaux du comité directeur ont été fructueux parce qu'il existait un niveau élevé de confiance et de respect mutuel entre le syndicat et la direction, et parce que ces deux parties croyaient que le facilitateur les aiderait à concilier leurs intérêts respectifs.

Le choix de la tierce partie doit cependant être décidé bilatéralement. Si une partie impose son choix à l'autre, cela peut contribuer à faire naître la méfiance avec toutes les conséquences néfastes que cela entraîne ultérieurement.

B. Mettre le processus en branle

2.7 S'entendre sur la façon de procéder

(a) Déterminer les intérêts communs

Après avoir reconnu la légitimité des intérêts de chacune des deux parties, la direction et les syndicats seront en mesure de chercher les intérêts qui se chevauchent et, par conséquent, les objectifs qui peuvent être communs. Cela peut devenir la base pour en arriver à des solutions bilatérales.

Par exemple, la direction insistera sur la productivité tandis que les travailleurs s'intéresseront à la sécurité, ce qui dénote des intérêts communs quant à la viabilité permanente de l'organisation. De la même façon, les deux parties partageront l'intérêt d'avoir un milieu de travail sécuritaire à la fois en raison du coût personnel qu'entraînent les accidents et en raison des frais que l'organisation doit assumer.

À la fin de 1993, la direction de l'**hôpital Prince County** de Summerside à l'Î.P.É. a invité des représentants du bureau national de la **Fédération canadienne du travail** à présenter un exposé à la direction et aux syndicats de quatre hôpitaux sur les principes fondamentaux de la mise à contribution des employés, l'habilitation et le partage du pouvoir décisionnel. L'exposé a débouché sur un atelier élargi auquel ont participé des représentants de la direction et des syndicats afin d'examiner la situation actuelle de l'hôpital, de définir plus clairement les rôles de la direction et ceux des syndicats, de déterminer, le cas échéant, les priorités et les objectifs communs, d'examiner les tendances influant sur les hôpitaux et de décider finalement s'ils devaient élaborer le programme d'une collaboration.

Il s'ensuivit des discussions au cours desquelles les deux groupes se sont rendu compte qu'ils avaient bien des priorités et des objectifs en commun. Par conséquent, ils ont accepté de créer un comité directeur chargé de superviser les efforts visant à déterminer et à restructurer les différentes méthodes dans l'hôpital.

Il faut se rappeler que, pendant qu'ils déterminent les intérêts et les objectifs qu'ils ont en commun, la direction et le syndicat devraient évaluer et respecter leurs différences respectives. Il faut accepter d'être en désaccord sur certaines questions. Cela est tout à fait naturel et ne doit pas mettre un frein aux discussions et à l'action.

(b) Établir les règles de base

À cette étape, il est important d'établir les « règles de base » qui régiront le processus. Ces règles de base détermineront les relations entre les parties et les participants pendant la mise en œuvre du processus. Les parties décideront de la portée des règles de base. Celles-ci pourront porter sur la nature des discussions (ouvertes et franches, sans entraîner de conséquences ou de récriminations après la tenue des discussions), sur le degré de confidentialité des discussions, sur le processus décisionnel (consensus ou autre solution), sur la relation entre le processus de changement et la négociation collective, etc.

À Wedwood (Williams Lake en Colombie-Britannique) , la compagnie et **IWA** ont établi plusieurs règles de base relativement à leur programme de mise à contribution des employés. Par exemple, il était clairement convenu que les questions de relations de travail ne seraient pas abordées dans ce cadre, pas plus que les projets visant uniquement à augmenter la charge de travail ou à réduire les effectifs. Les réunions devraient se tenir après les heures normales de travail dans la mesure du possible, mais les membres d'équipe seraient rémunérés à cet égard. L'horaire et la durée des réunions seraient déterminés par les équipes.

En l'absence de règles de base établies mutuellement, il y a le risque évident qu'une partie agisse d'une façon qui soit inacceptable aux yeux de l'autre, ce qui peut mettre en danger tout le processus de changement.

2.8 Noter les ententes

Dans bien des cas, lorsque les syndicats et la direction en viennent à une entente sur la façon dont ils veulent aborder conjointement les changements auxquels ils font face (c'est-à-dire qu'ils ont établi les objectifs et les règles de base), ils notent les ententes et les formalisent.

La forme des ententes varie d'une entente de partenariat à un énoncé commun des perspectives d'avenir, de la même manière que la nature et le contenu varient. Cependant, les mêmes objectifs sont visés.

En particulier, ces ententes visent à enlever toute ambiguïté sur ce que les parties ont convenu afin que les modalités à suivre soient établies clairement. Par exemple, elles pourraient donner les grandes lignes des objectifs et des buts du changement proposé, faire ressortir les valeurs ainsi que les principes directeurs et garantir que les deux parties assumeront ensemble les responsabilités du programme et du processus de changement.

L'entente pourrait préciser d'autres éléments, notamment le délai imparti à tout cet exercice (le cas échéant) et une clause de retrait énonçant comment les parties peuvent se retirer du processus si elles le décident.

Ces ententes aident à maintenir l'engagement à long terme pris à l'égard du processus de changement ainsi que l'accès aux ressources nécessaires. Fait révélateur, elles servent également de points de référence. On pourra également s'y référer lorsque les personnes qui les ont élaborées auront cessé de participer au processus. En particulier, lorsque la direction et le syndicat se penchent sur les aspects à plus long terme, les ententes écrites seront très importantes puisqu'elles garantiront que le processus ne perdra pas sa cohérence ni son orientation avec le temps. En se reportant aux ententes écrites, les nouveaux intervenants travaillant à la mise en œuvre du processus de changement pourront comprendre relativement rapidement les principales caractéristiques du processus.

Prenons l'exemple de **New Brunswick Telephone**. La société et le **SCEP** ont signé une « entente de partenariat » régissant la restructuration du milieu de travail par la méthode des systèmes socio-techniques. L'entente de partenariat précisait les grandes lignes du consensus intervenu entre la société et le syndicat sur les raisons motivant le changement, les objectifs de celui-ci, les principes de base régissant le processus de changement, les différentes structures qui seront mises en place et les lignes directrices qui régiront la participation des deux parties.

Comme ils se sont entendus sur leurs intérêts respectifs et sur les règles de base, la direction et le syndicat peuvent choisir d'élaborer un énoncé conjoint des perspectives d'avenir. Cet énoncé met souvent en relief les convictions, les principes, les concepts et (ou) les valeurs qui guideront les décisions et les actions. Il décrit la façon dont l'organisation envisagera et exécutera ses opérations quotidiennes dans l'avenir. C'est un engagement à mettre en œuvre une solution de rechange souhaitable relativement à l'organisation du milieu de travail. On peu dire qu'il s'agit d'un tableau brossant le portrait « idéal » de la façon dont l'organisation se voit dans l'avenir. En décrivant les concepts qui régiront la façon dont l'organisation devrait travailler dans l'avenir, l'énoncé peut également aider les intervenants à découvrir le type de changement nécessaire et l'orientation qu'il faudra lui donner.

2.9 S'attaquer aux vraies questions liées au milieu de travail

Dans les cas examinés et dans les discussions, on a insisté sur le fait qu'il faut s'attaquer aux vraies questions se rapportant au processus de changement et que les syndicats et la direction doivent reconnaître conjointement que ces questions sont pertinentes et importantes par rapport au milieu de travail, sinon les efforts déployés diminueront. On ne tardera pas à fuir les tâches, et la motivation ainsi que l'engagement en souffriront. La détermination conjointe des questions à aborder contribuera vraisemblablement à faire en sorte que les questions sont pertinentes pour les deux parties.

Ayant déterminé les questions à aborder, les participants examineront celles-ci et proposeront des modifications qu'il faudrait apporter à cet égard. Ces modifications peuvent être mineures (éliminer les places de stationnement réservées à la direction, établir de nouvelles règles relatives à la tenue vestimentaire, uniformiser la couleur des casques de sécurité, etc.) ou majeures (nouvelles organisations du travail, nouvelle technologie, nouvel équipement, nouveau mécanisme de formation, nouveaux processus décisionnels, etc.).

Les personnes qui exécutent directement le travail devraient formuler et mettre en œuvre ces modifications. Ainsi, on fait en sorte que les employés participent et que les modifications soient mises en œuvre.

Prenons l'exemple de **NB Tel et du SCEP**, où des équipes ont été constituées afin de chercher et de recommander de nouvelles façons de restructurer le travail. Ces équipes comprenaient entre 8 et 15 personnes dans chaque milieu de travail. Les équipes devaient analyser leur régime de travail conformément au mandat confié par un des deux comités directeurs régionaux et aux lignes de conduite sur la méthode des systèmes socio-techniques. Pour y parvenir, les membres des équipes consultaient les autres employés et les informaient des progrès de la restructuration. Finalement, lorsqu'ils en arrivaient à un consensus, ils devaient élaborer et exécuter le plan de mise en œuvre de la restructuration approuvé à l'égard de leur milieu de travail. Le but ultime de l'exercice consistait à parvenir à un consensus sur les modalités de restructuration du travail parmi les équipes qui étaient autonomes dans une large mesure. Ces équipes seront les pierres angulaires de la nouvelle organisation.

2.10 Modifier le processus décisionnel et les autres mécanismes le cas échéant

Dans la plupart des cas, les parties ont établi des mécanismes décisionnels mixtes afin de régir leur processus bilatéral de changement. Dans ces mécanismes, on avait reporté les thèmes abordés en vertu du processus de changement. Ces nouveaux mécanismes ne visaient pas à annuler ni à remplacer les formes de responsabilité et de prise de décision de la

direction et du syndicat dans le milieu de travail. Il s'agissait en quelque sorte de structures « parallèles » dont le rôle pourrait être modifié ultérieurement avec la participation et l'assentiment de la direction et du syndicat.

Il arrivait souvent qu'on constituait un comité directeur central ou un groupe analogue afin d'orienter généralement le processus de changement. Ce comité était normalement présidé conjointement entre les deux parties qui déléguaient en outre un nombre à peu près égal de membres. Le travail qu'il fallait accomplir pouvait néanmoins rapidement dépasser le mandat établi et nécessiter la constitution d'autres groupes d'étude, comités de travail ou autres groupes mixtes chargés d'activités particulières. Ils relevaient tous du comité directeur, dans la majorité des cas.

On a remarqué que ces nouvelles structures peuvent se révéler très utiles, non seulement parce qu'elles permettent d'accomplir plus de travail à l'égard du processus de changement, mais également parce qu'elles favorisent la participation d'un plus grand nombre de représentants de la direction et du syndicat, ce qui fera augmenter vraisemblablement la compréhension et le soutien de l'ensemble du processus de changement. Pour cette raison, un milieu de travail peut en fait choisir délibérément de maximiser la participation d'autres intervenants au sein de ces sous-comités.

Dernier élément qu'il ne faut pas négliger, ces sous-comités sont une source de nouveaux leaders qui prendront par prendre en main tout le processus du changement.

Deux exemples viennent illustrer le fonctionnement de ces nouvelles structures :

- Au sein de Ford Electronics, le système d'équipes est dirigé et appuyé par un comité directeur mixte comprenant cinq membres de la direction, quatre de la section locale de l'AIM et trois de la section locale des TCA. Ce comité a notamment délimité les rôles et les responsabilités des équipes, définit l'habilitation, révisé le mandat du programme de suggestions afin de tenir compte des équipes et modifié les missions, les valeurs ainsi que les principes directeurs de l'usine. Le comité donne des directives à l'organisme de formation mixte qui appuie la formation et le perfectionnement des membres des équipes. L'organisme avait également élaboré les plans quinquennaux et décennaux de Ford Electronics.

- En ce qui concerne New Brunswick Telephone et le SCEP, une structure parallèle a été créée à la grandeur de l'organisation afin de voir à la mise en œuvre du changement, en raison de la taille de la société et de l'éloignement géographique de ces différentes composantes. La structure comprenait un comité directeur pour l'ensemble de l'organisation, deux comités directeurs régionaux (la province comprend deux régions l'Est et l'Ouest en ce qui concerne le processus du changement) et plusieurs équipes spéciales dans chaque région. Le tout est appuyé par une équipe restreinte de consultants internes, comprenant des employés syndiqués et non syndiqués de NB Tel.

C. Maintenir le processus de changement bilatéral

2.11 Mécanisme mixte de résolution de problèmes et actions bilatérales

Ce qui était essentiel à ces nouvelles structures décisionnelles, c'était leur attitude. Conformément aux ententes déjà intervenues à l'égard de la légitimité des parties et de leurs buts, il était essentiel que les parties agissent en comprenant que leur objectif commun consiste à atteindre les buts dans toute la mesure du possible. Il ne s'agit donc pas de négociations axées sur les positions (adopter au départ une position qu'on essaie de conserver à tout prix), mais d'examiner bilatéralement la meilleure façon de parvenir à un résultat qui permette de satisfaire les intérêts des deux parties le mécanisme mixte de résolution de problèmes.

Néanmoins, on a convenu que ce mécanisme de résolution de problèmes ne vise pas à remplacer la négociation collective.

Dans bien des cas, la résolution de problèmes permettra d'aborder des questions qui ne sont pas directement visées par la convention collective. Dans d'autres cas, elle permet de trouver des solutions qui pourront être incorporées dans la convention collective.

Il est également important d'assurer le suivi des décisions bilatérales. Le comité directeur peut présenter des recommandations de suivi à la direction, ou un sous-comité peut recommander que le comité directeur prenne une mesure particulière. Il est extrêmement important que ces recommandations soient mises en œuvre si elles sont élaborées par les deux parties. Si elles ne sont pas appliquées, ceux à qui ces recommandations s'adressaient doivent en expliquer les raisons. C'est donc dire qu'il faut une procédure de suivi transparente, sinon ceux qui ont élaboré les recommandations sauront rapidement qu'ils perdent leur temps, et leur engagement à l'égard de tout le processus s'effritera.

2.12 Les succès modestes constituent un tremplin pour s'attaquer à des questions plus cruciales

Des participants venant de bien des milieux de travail ont trouvé qu'il est important, dans l'établissement des priorités du suivi, de commencer par les initiatives dont la probabilité de succès était élevée. Ces succès obtenus au début du processus, même s'il s'agit de questions peu importantes, aident à insuffler un dynamisme et une confiance, à favoriser la collaboration et à venir à bout de la résistance au changement. On a signalé aux deux parties que ces succès étaient imputables au changement. Au fur et à mesure que la confiance s'accroissait, les deux parties devenaient de plus en plus disposées à s'attaquer à des questions plus cruciales et plus complexes.

Un hôpital de l'Î.P.É. avait mis à son ordre du jour initial l'allocation de places de stationnement. Après avoir réglé cette question, les participants sont devenus confiants de pouvoir s'attaquer aux autres questions.

La **Fishery Products International** et le **Syndicat des pêcheurs, de l'alimentation et des travailleurs assimilés** se sont servis de cette méthode : ils ont résolu avec succès certaines questions avant de passer à d'autres. Au début du processus de changement, les deux parties avaient établi que les améliorations à la santé et à la sécurité constituaient leur priorité. Cependant ces améliorations faisaient partie d'une série de modifications plus importantes par rapport à l'ensemble des relations. Les moyens proposés afin d'améliorer la santé et la sécurité comprenaient notamment la constitution d'un système de comités locaux mixtes sur la santé et la sécurité. La FPI et le syndicat ont élaboré conjointement leur propre régime de formation en vertu du SIMDUT (Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail). Les instructeurs provenaient du syndicat et de l'organisation. À la fin de 1988, le temps perdu en raison d'accidents avait été réduit de 25 p. 100 par rapport à 1986.

Le fait de faire connaître le succès ainsi obtenu a permis également de maintenir l'engagement de tous. En ce qui concerne **LOF Glass** et le **Syndicat international des travailleurs de l'aluminium, de la brique et du verre**, à Collingwood en Ontario, un des quatre employés à temps plein du syndicat est un coordonnateur du programme de mise à contribution des employés, dont le travail consiste notamment à publier un bulletin hebdomadaire faisant état des différentes initiatives en vigueur dans l'usine en matière de mise à contribution des employés.

2.13 La formation en appui du processus de changement

(a) Acquisition de compétences pour les participants au processus de changement

Les participants au processus de changement ont souvent trouvé qu'ils avaient besoin de nouvelles compétences pour contribuer efficacement au processus. À cette fin, bien des milieux de travail ont fourni les moyens d'acquérir les compétences favorisant l'assimilation du changement : constitution d'équipes, résolution de problèmes et communications. Pour certains, la formation à l'égard de ces « compétences non techniques » constituait la première mesure prise par les

nouvelles équipes ou les nouveaux comités.

Prenons l'exemple de **Weldwood** et du **Syndicat international des travailleurs unis du bois d'Amérique**. Les deux parties étaient d'avis qu'il fallait élaborer un programme de formation et de perfectionnement exhaustif pour mettre en œuvre efficacement le concept de mise à contribution des employés. On enseigne d'abord aux membres de l'équipe les lignes de conduite établies par le comité consultatif. On leur a également donné des cours d'initiation afin, entre autres choses, d'expliquer le processus en cause, de permettre aux membres de se connaître, d'exposer les règles régissant le déroulement des réunions et, en dernier lieu, de déterminer le nom de l'équipe et des projets. Les membres de l'équipe ont appris des techniques comme le remue-méninges, l'établissement de diagrammes et de feuilles de contrôle, le processus de mise aux voix multiple, etc. Les membres ont également appris comment présenter des exposés et élaborer des méthodes de sondage.

(b) Compétences professionnelles au sein de la nouvelle organisation

Les nouvelles organisations découlant du processus de changement bilatéral nécessitaient grandement l'acquisition de nouvelles compétences. À cette fin, le milieu de travail devait s'engager fermement à l'égard de la formation permanente. Fréquemment, les gestionnaires et les superviseurs de premier niveau devaient posséder des compétences « non techniques » afin de pouvoir s'acquitter de leur nouveau rôle dans leur nouvel environnement. Pour que les nouvelles organisations de travail puissent produire des biens et des services de qualité, il fallait souvent offrir également de la formation relative aux compétences techniques, du perfectionnement et de la formation polyvalente. Parfois, on se rendait ainsi compte qu'il fallait offrir de la formation à l'égard des compétences fondamentales : alphabétisation, informatique, notions de calcul, etc.

Par exemple, la formation chez **Ford Electronics** est devenue un élément clé pour ses équipes. Elle est devenue le pivot de la culture de l'entreprise et était considérée comme un programme permanent. En plus d'offrir de la formation à l'égard des compétences non techniques, on donnait également beaucoup de cours sur les compétences techniques, sur la santé et la sécurité ainsi que des cours d'alphabétisation et de calcul élémentaire. L'ensemble du programme de formation était dirigé et géré par un conseil consultatif de formation composé de cadres de l'entreprise et du syndicat ainsi que d'instructeurs. Plusieurs ententes de partenariat ont été passées entre Ford Electronics et des organismes externes, comme le Conseil sectoriel de formation professionnelle et le collège Senecca, afin d'appuyer la formation à l'égard des compétences techniques et des compétences de base.

En bref, la majorité des participants aux ateliers était d'accord qu'il ne fallait pas sous-estimer la formation dans le processus de changement.

2.14 Ressources nécessaires Temps et argent

On a fait remarquer que le processus de changement peut être ralenti si l'on ne dispose pas des ressources nécessaires afin de mener le tout à bien. Les participants doivent avoir le temps nécessaire afin de pouvoir participer intégralement à la mise en œuvre du processus et communiquer avec leurs collègues. Il faut disposer également des fonds nécessaires pour la formation, la conciliation par des tierces parties, la tenue d'ateliers et des activités de communication, etc., afin que les lacunes relatives à l'aspect pratique du processus ne viennent pas nuire au succès de celui-ci. Les ressources seront certes beaucoup moins un facteur si la direction de l'entreprise et celle du syndicat appuient entièrement le processus.

Le **gouvernement de la Saskatchewan** a reconnu le rôle que jouaient les ressources en appuyant le processus bilatéral. Étant donné le succès sans précédent des nouveaux mécanismes de négociations entre la **Commission de la fonction publique** et le **SGEU**, le gouvernement a affecté des crédits spéciaux afin d'appuyer des activités analogues en ce qui concerne les comités locaux patronaux-syndicaux. Ces crédits serviraient à la formation des gestionnaires et des employés

syndiqués à la résolution des problèmes en fonction des intérêts respectifs des deux parties; à la formation des conciliateurs; à la tenue d'ateliers et de séminaires sur les formules de travail innovatrices en vigueur dans d'autres milieux de travail; à la visite de tels milieux de travail par le syndicat et la direction; à la fourniture de services de conciliation aux comités ministériels patronaux-syndicaux; enfin, à la constitution de dossiers sur les initiatives et les résultats de ces comités.

2.15 La communication et l'information facilitent le processus de changement

On était d'accord que la communication et le partage de l'information appuient toujours le processus de changement.

Au fur et à mesure que le processus est mis en œuvre, il sera notamment important de faire connaître ses objectifs et ses succès dans l'ensemble du milieu de travail afin que tous les intervenants comprennent et appuient les efforts déployés. Les déclarations communes et les ententes bilatérales devraient être mises à la disposition de tous les intervenants.

Il est avant tout essentiel d'éviter de donner l'impression qu'un petit groupe restreint de gestionnaires et de représentants syndicaux s'activent en catimini afin de mettre en œuvre le changement sans donner aux différents intervenants l'information nécessaire.

Ce risque vaut particulièrement pour les représentants syndicaux qui participent au processus de changement et qui pourraient être accusés de « pactiser » avec la direction. Les prochaines élections syndicales pourraient alors apporter des changements. Le tout comporte également des risques pour les participants qui appartiennent à la direction : s'ils n'informent pas la haute direction de ce qui se passe, cette dernière sera peut-être obligée de renverser une décision bilatérale prise dans le cadre du processus de changement. Les conséquences seraient alors probablement graves pour le processus et les participants appartenant à la direction.

Le processus de changement aura également lui aussi besoin d'un apport constant d'informations. Il peut s'agir d'informations financières de la direction ou de commentaires sur les attitudes des travailleurs par rapport aux effets d'une modification récente particulière. En fait, une partie devra peut-être, à un moment donné, divulguer les renseignements qu'elle n'avait pas l'habitude de divulguer auparavant à l'autre partie. On espère que cette attitude traduira sa confiance croissante à l'égard de l'autre partie et, parallèlement, alimentera cette confiance.

2.16 Accroître la participation des employés afin d'accentuer leur adhésion

Au cours des discussions, on a fait remarquer que la participation des employés se fait sous deux formes, et les deux sont essentielles à la survie du processus de changement bilatéral.

En premier lieu, dans le cadre des travaux du comité directeur et des autres sous-comités mixtes, il faut donner aux employés l'occasion et la responsabilité de donner des conseils, de formuler des recommandations et de prendre des décisions dans les domaines où leur participation était absente auparavant. La voix des employés et celle de la direction déterminent la façon dont se dérouleront les mesures découlant de ces comités ou sous-comités.

La participation du plus grand nombre d'employés possibles au sein des comités et des sous-comités bilatéraux contribue considérablement à gagner l'adhésion des travailleurs au début de la mise en œuvre du processus de changement bilatéral et devient un élément crucial au maintien du processus et à l'essor de l'engagement au sein de l'organisation à l'égard du processus. Il faudrait modifier la composition des sous-comités ou groupes de travail déjà constitués ou en créer de nouveaux, afin d'assurer la participation maximale des travailleurs.

En deuxième lieu, les modifications mises en application dans le milieu de travail dans le cadre du processus de changement devraient donner aux employés un plus grand pouvoir décisionnel sur les modalités d'exécution de leur propre travail. Il peut s'agir d'habilitation individuelle ou de mesures prises par une équipe autonome.

À titre d'exemple, l'initiative prise par une équipe chez **Ford Electronics** influe sur tous les employés. Dans l'ensemble de l'entreprise, il y a environ 50 équipes de produits qui sont subdivisées en 250 sous-équipes environ. Les équipes sont structurées afin d'atteindre et de dépasser des objectifs précis. Elles ont établi leurs propres objectifs qu'elles gèrent afin d'améliorer constamment leurs produits et leurs méthodes. Lorsque les équipes ont été constituées, on a demandé l'opinion des employés et, depuis, ceux-ci font connaître leurs idées sur la structure et l'administration des équipes.

D. Pour assurer la durabilité

2.17 L'évaluation La clé de la durabilité à long terme

La mesure dans laquelle le processus bilatéral permet à chaque partie d'atteindre ses propres objectifs influe fortement sur la poursuite de la participation de chacune des parties. Parallèlement, dans un processus bilatéral, chaque partie a grandement intérêt à ce que les objectifs de *l'autre partie* soient bien atteints. Si les objectifs d'une partie sont atteints uniformément tandis que ceux de l'autre partie ne le sont pas, il faudrait en conclure que le processus a besoin d'être équilibré avant qu'il ne devienne tellement inégal qu'il faudra remettre en cause sa raison d'être à long terme.

Les discussions lors des ateliers et les présentations des milieux de travail font ressortir des distinctions intéressantes à cet égard. Dans les discussions, les participants insistaient sur le fait que l'engagement et la motivation de tous les intervenants diminueront si on ne leur prouve pas l'importance du processus de changement. En surveillant la façon dont les objectifs sont atteints, les parties pourront également déterminer si les objectifs doivent faire l'objet de modifications. Néanmoins, les cas étudiés par les milieux de travail révélaient que, dans la majorité, on n'a pas procédé rigoureusement à une évaluation des progrès accomplis et des résultats obtenus. Les parties semblaient tenir cela « pour acquis ».

Dans le cas de la direction, on peut évaluer les résultats des processus bilatéraux par rapport à leurs impacts sur les mesures opérationnelles traditionnelles, comme la qualité, la productivité, les profits, les coûts, la valeur des actions ou la satisfaction du client; les progrès accomplis peuvent être évalués régulièrement dans le temps. L'obtention d'un prix, d'une citation, de la certification ISO 9000, d'un contrat important, etc. peuvent également indiquer qu'on a atteint les objectifs de la direction, ce qui confirme l'excellent rendement du milieu de travail sur différents champs.

De la même façon, du point de vue du syndicat, le nombre de griefs ou d'accidents, les dépenses en matière de formation ainsi que la diminution des mises à pied ou de l'absentéisme sont des tendances qu'on peut évaluer dans le temps et qui permettent de mesurer les impacts. Des prix en matière de prévention et de réduction des accidents, des citations pour la protection de l'environnement, etc. viennent compléter ces mesures de la même manière que les enquêtes périodiques sur la satisfaction des employés.

Tant pour le syndicat que pour la direction, il y aura cependant une autre série de critères plus qualitatifs qui permettront de mesurer et d'évaluer le succès du processus bilatéral. Pour beaucoup, cela fera l'objet d'une surveillance particulière. Ces critères seront subjectifs et varieront d'une personne à l'autre. C'est pourquoi ils ne donneront qu'une impression importante au demeurant de la façon dont fonctionne le processus. Même s'il s'agit de critères personnels, il ne faudrait néanmoins pas les sous-estimer.

Parmi ces critères qualitatifs utilisés dans les milieux de travail, on retrouve les suivants :

- le nombre de questions examinées dans le cadre du processus bilatéral : si le nombre augmente, cela peut révéler que les parties font confiance au processus et à sa capacité de produire des solutions durables;

- la participation aux réunions syndicales : si la participation est faible, cela peut être considéré comme un signe que les membres sont généralement satisfaits de la façon dont les choses se déroulent;

- les échanges pendant l'exécution des tâches : il faut écouter attentivement les opinions formulées constamment par les travailleurs d'une façon spontanée.

2.18 Avec le temps, les processus bilatéraux peuvent définir le milieu de travail

Il est essentiel de reconnaître que, peu importe la mesure dans laquelle ils permettent d'atteindre les objectifs du syndicat et ceux de la direction, les processus de changement fructueux ne prennent pas fin. Ils seront plutôt susceptibles de devenir un cadre permanent qui permettra au syndicat et à la direction de se consulter quotidiennement.

Assurer ainsi le maintien de ce processus nécessitera des efforts permanents de la part des deux parties, qui doivent être prêtes à vérifier et réévaluer le processus de changement ainsi que les aspects qui peuvent en être améliorés. Il faudra notamment à cette fin examiner les statistiques opérationnelles et celles concernant les employés (productivité, griefs, etc.) ainsi qu'évaluer le succès du processus bilatéral d'une façon plus subjective. Bref, il faudra que chaque partie s'engage à favoriser l'amélioration continue dans leurs relations avec l'autre ainsi que dans les façons dont ces relations influent sur le déroulement des activités au sein du milieu de travail.

Ayant obtenu du succès dans certains domaines, les parties seront susceptibles d'avoir la confiance afin d'entreprendre des initiatives bilatérales dans d'autres domaines. C'est ainsi que les méthodes utilisées dans le cadre du processus de changement bilatéral se répercuteront plus exhaustivement sur l'ensemble des activités de l'organisation. Ces processus de changement pourront finir par devenir un aspect permanent et général de la culture de l'entreprise.

Deux exemples permettent d'illustrer la façon dont les processus de changement initiaux peuvent se répercuter d'une façon plus générale et plus permanente dans l'ensemble de l'organisation :

Dans le cadre de son examen du futur rôle des infirmières auxiliaires autorisées, le processus bilatéral mis sur pied par l'hôpital **St. Clare et la NAPE** comprenait un mécanisme de surveillance qui permettait de vérifier la mise en œuvre de toutes les recommandations ainsi que l'évaluation de cette vérification. Les résultats du questionnaire d'évaluation ont permis de déceler certains facteurs qui avaient contribué au succès du processus, notamment les suivants :

- la discussion ouverte sur les problèmes;
- le leadership et les compétences affichés par la présidence;
- la collaboration et la confiance au sein du groupe;
- l'engagement à l'égard des objectifs du projet;
- la mise en œuvre des solutions à certains des problèmes soulevés durant les délibérations du groupe de travail;
- l'analyse opportune et le suivi pertinent du travail;
- la connaissance approfondie de tous les membres du groupe à l'égard des questions;
- l'engagement à l'égard des objectifs du projet de la part de la haute direction de l'organisation.

Le succès obtenu par le groupe de travail a donné lieu à d'autres activités bilatérales et entraîné un effet positif sur la qualité des relations de travail dans l'ensemble de l'hôpital.

De la même manière, compte tenu des résultats fructueux de ses nombreux projets mixtes et en se basant sur une bonne compréhension du besoin de continuer à se développer et à protéger la sécurité d'emploi, **Sask Chem** et le **SCEP** ont décidé d'appliquer leur philosophie de collaboration à la mise au point de nouveaux produits. Un comité composé d'employés syndiqués et de représentants de la direction est maintenant responsable du développement des nouveaux produits et des nouvelles idées.

TABLE DES MATIÈRES

3.0 Conclusion

La façon dont les milieux de travail composent avec le *processus de changement* peut exercer une influence importante non seulement sur le degré de succès des modifications mises en œuvres mais également sur la viabilité et la vitalité du milieu de travail lui-même. Le tout entraînera des conséquences profondes sur la vie et les sources de revenu de toutes les personnes en cause. Les présentations effectuées par les milieux de travail et les discussions lors des ateliers du CCMTP ont offert aux représentants de la direction et des syndicats l'occasion d'explorer le processus de changement dans le milieu de travail selon leurs points de vue respectifs et de partager leurs constatations avec les autres.

Ce faisant, ils ont mis en relief une série de leçons, d'observations et de thèmes communs qui peuvent se révéler d'une grande utilité pratique pour les syndicats, les travailleurs et la direction qui envisagent la mise en œuvre d'un processus de changement. Étant reliés de près au milieu de travail, les thèmes, les leçons et les observations constituent le reflet de l'expérience pratique acquise par les personnes qui doivent composer quotidiennement avec le changement. Ils ont permis également de déterminer plusieurs questions qu'il faudra vraisemblablement examiner lorsqu'on envisagera de mettre en œuvre un processus de changement bilatéral dans un milieu de travail.

Les milieux de travail représentés dans les ateliers ne se sont pas attaqués à toutes ces questions avec la même efficacité. Certains ont dû faire face à des difficultés permanentes en raison des modifications de leur environnement. En outre, les processus de changement n'ont pas tous eu le temps d'arriver à maturité et certains d'entre eux sont encore récents.

Néanmoins, il ressortait des présentations et des discussions que les résultats pouvaient se révéler très positifs pour les deux parties lorsque celles-ci étaient en mesure de s'attaquer aux problèmes liés au changement et de proposer d'une façon créative des solutions concertées. Pour ce faire, il apparaît essentiel d'adopter des mesures afin que les deux parties apprennent tous les jours à se faire confiance mutuellement.

En conclusion, il vaut la peine de répéter que, même si la plupart des milieux de travail se sont penchés sur les principales questions liées au changement dans le milieu de travail, l'évaluation des impacts du changement d'une façon relativement rigoureuse ou structurée n'a pas constitué, la plupart du temps, une priorité aux yeux des milieux de travail représenté — en dépit de l'importance attribuée à ces évaluations lors des discussions entre les participants aux ateliers. Il reste clairement du travail à effectuer à l'égard de l'évaluation des résultats.

Liste des sigles

Sociétés	

FPI	Fishery Products International
NB Tel	New Brunswick Telephone Company
SaskChem	Saskatoon Chemicals
Syndicats	
ABGIU	Syndicat international des travailleurs de l'aluminium, de la brique et du verre
TCA	Travailleurs canadiens de l'automobile
SCEP	Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier
SPATA	Syndicat des pêcheurs, de l'alimentation et des travailleurs assimilés
AIM	Association internationale des machinistes
IWA	Industrial Wood and Allied Workers
NAPE	Newfoundland Association of Provincial Employees
SGEU	Saskatchewan Government Employees Union
MUA	Métallurgistes unis d'Amérique

Solutions bilatérales au changement en milieu de travail :
Résumé des études de cas du CCMTP

Milieu de travail	Description	Motif	Caractéristiques
Walker Exhausts et les Métallurgistes unis d'Amérique	Cambridge, Ontario; fabricant de systèmes d'échappement d'automobiles	Volonté de la direction de mettre en œuvre un programme de gestion de la qualité totale	Participation des représentants syndicaux aux réunions quotidiennes; constitution d'équipes

Inglis Ltd et le SCEP	Cambridge, Ontario; fabricant de gros appareils ménagers	Modification de la gamme de produits et des méthodes de fabrication	Modification des méthodes de gestion; changement dans les relations patronales-syndicales; formation
Ford Electronics Manufacturing Corporation et l'Association internationale des machinistes	Markham, Ontario; plus grand exportateur canadien de composantes électroniques	La constitution d'équipes dans l'ensemble de l'usine était considérée comme essentielle à la viabilité à long terme de la société	Mesures visant à améliorer les communications; équipes qui tiennent compte des intérêts de la direction et du syndicat; formation
Hôpital St.Clare Mercy et la Newfoundland Association of Public Employees	St-John's, Terre-Neuve; hôpital de soins tertiaires	Les modifications dans la technologie médicale, dans la gestion en matière de santé et dans les facteurs démographiques ont eu des influences sur les infirmières autorisées et les infirmières auxiliaires autorisées	Groupe de travail multipartite sur le rôle des infirmières auxiliaires; projet de recherches bilatéral afin de mettre en œuvre une stratégie innovatrice sur l'éventail des compétences
Steelcor Insdustries Incorporated et les Métallurgistes unis d'Amérique	Buchans, Terre-Neuve; fabricant de pièces pour les radars, le projet Hibernia et les industries aérospatiales et de défense	Société formée par les travailleurs après la fermeture de la mine; les techniques et les pratiques de l'industrie de l'usinage étaient nouvelles pour presque tous au sein de Steelcor	Structures formelles et informelles; comité consultatif mixte sur la formation et le perfectionnement

Fishery Products International et le Syndicat des pêcheurs, de l'alimentation et des travailleurs assimilés	Entreprise internationale dans le domaine des produits de la mer; Terre-Neuve et également Nouvelle-Écosse et Massachusetts	Depuis 1983, FPI a entrepris une série de modifications visant à restructurer et à redéfinir ses activités; diminution récente des ressources halieutiques	La société et le syndicat ont établi des relations qui permettent de mettre en œuvre les modifications tout en minimisant les conséquences négatives; travaux préparatoires à l'élaboration concertée de stratégies afin de composer avec les changements majeurs se produisant dans ce secteur d'activités
Hôpital Prince County et le Syndicat des infirmières de l'Î.P.É., l'Union internationale des opérateurs-ingénieurs et le Syndicat canadien de la fonction publique	Summerside, Î.P.É.; établissement régional de soins actifs	Changement presque complet dans l'équipe de gestion; réduction du personnel suite à des restrictions financières; baisse des salaires imposée par l'État	Projet pilote patronal-syndical à l'instigation des syndicats afin d'élaborer un rôle constructif et actif pour les syndicats dans l'hôpital
Lafarge Canada Inc., Région du Nord-Est et Syndicat des monteurs de chaudières	Brookfield, Nouvelle-Écosse; producteur de ciment pour les provinces de l'Atlantique	Nouvelle technologie dans le domaine de l'automatisme industriel; obligation de diminuer la capacité de production	Constitution d'équipes de travail autonomes; programmes de formation et de perfectionnement
New Brunswick Telephone Company et le SCEP	St-John, Nouveau-Brunswick; septième compagnie de téléphone au Canada	Doit apporter des changements technologiques constants pour demeurer concurrentielle	« Entente de partenariat » signée entre la compagnie et le syndicat afin de régir la restructuration du milieu de travail par la méthode des systèmes socio-techniques

Commission de la fonction publique de la Saskatchewan et Saskatchewan Government Employees Union	La Saskatchewan a été la première province à accorder au secteur public le droit à la négociation collective (il y a plus de 50 ans)	Les relations marquées depuis toujours par l'affrontement ont débouché sur une grève d'envergure en 1992	Les deux parties étaient déterminées à améliorer les relations; création de comités patronaux-syndicaux et négociation en fonction des intérêts respectifs
Saskatoon Chemicals et SCEP	Saskatchewan; fabrique différents produits chimiques vendus à travers le monde	Grève acrimonieuse en 1989 qui a débouché sur une entente concertée d'améliorer les relations patronales-syndicales	Comité mixte permanent; recours à un conciliateur externe pour faire avancer la mise en œuvre du changement; élaboration de procédures concertées au fur et à mesure de l'accroissement de la confiance
SaskEnergy et SCEP	Société d'État de la Saskatchewan	Volonté mutuelle de modifier la culture organisationnelle : d'une structure très bureaucratique et impersonnelle à une structure axée sur les personnes	Dialogue au sein des comités; le comité du dialogue a cerné les questions et les perspectives
Lignes aériennes Canadien International et les Travailleurs canadiens de l'automobile	Partout au Canada	L'achat de CP Air par PWA a entraîné la création d'une nouvelle société, les Lignes aériennes Canadien International en 1987	Programmes d'aide aux employés; programmes modifiés de retour au travail; Centre de transition pour les employés; formation des employés
Westin Bayshore et l'Hotel, Restaurant & Culinary Employees & Bartenders Union	Vancouver, C.-B.; important hôtel de réputation internationale	Les directives de la société ont imposé la mise en œuvre d'un nouveau programme de services aux clients, le « Service express »	Formation polyvalente, fusion des classifications ainsi que formation et perfectionnement

Weldwood of Canada et Industrial Wood and Allied Workers	Williams Lake, C.-B.; usine de fabrication de contreplaqués	Programme de mise à contribution des employés en vigueur depuis 1985; l'épreuve la plus difficile pour le processus bilatéral a été la fermeture de la scierie en 1993	Le Programme de mise à contribution des employés fonctionne bien; formation et perfectionnement; comité d'adaptation industrielle

TABLE DES MATIÈRES

Renvois de bas de page

* Voir le tableau sur la liste des sigles à la fin du présent document

1 Kitchener, Ontario; St John's, Terre-Neuve; Moncton, Nouveau-Brunswick; Saskatoon, Saskatchewan; Vancouver, Colombie-Britannique

2 Voir le tableau sur le résumé des quinze études de cas à la fin du présent document